

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V
PODNIKU**

CONCEPT FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGE IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marek Elbl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Elbl Marek

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku

v anglickém jazyce:

Concept for Motivational System Change in a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je změna konceptu motivačního systému ve společnosti Lékořice a.s., která provozuje dvě soukromé lékárny. V teoretické části této práce jsou vysvětleny základní pojmy souvisící s vedením zaměstnanců a jejich motivací, tato část je podkladem pro analytickou část, ve které analyzuji současný motivační systém společnosti. Tuto analýzu jsem provedl za pomoci tří nástrojů. Těmi nástroji byly dotazníkové šetření, pohovor s manažerkou a také pozorování. Na základě informací získaných z těchto nástrojů jsem následně navrhl změny zaměřující se zejména na zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení jejich výkonosti.

Abstract

The main goal of the thesis is a motivation concept change inside the Lékořice a.s. company that runs two private pharmacies. In the theoretical part of this work, there I explained the basic concepts connected with guidance of employees and their motivation. This part serves as a foundation for an analytical part, where I analyse current system of motivation in today's society. This analyse I made with the help of three instruments. These instruments were : the questionnaire work, an interview with a manager and my observation. On the base of information I've got from this instruments I suggested changes focused on increasing of employees' motivation and improvement of their performance.

Klíčová slova

personální řízení, motivace, odměňování zaměstnanců, osobní hodnocení, zaměstnanecké benefity

Key words

personal management, motivation, rewarding employees, personal evaluation, employee benefits

Bibliografická citace

ELBL, M. *Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 92 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za veškeré rady a tipy, které mi poskytla při odborném vedení mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval celému kolektivu Lékořice a.s. za vstřícnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
2.1 <i>Personální řízení</i>	<i>10</i>
2.1.1 <i>Personální útvar</i>	<i>11</i>
2.1.2 <i>Role personalisty.....</i>	<i>13</i>
2.1.3 <i>Personální politika.....</i>	<i>13</i>
2.1.4 <i>Personální plánování</i>	<i>14</i>
2.1.5 <i>Cíle personálního plánování.....</i>	<i>16</i>
2.1.6 <i>Personální organizování.....</i>	<i>16</i>
2.1.7 <i>Cíle personálního organizování.....</i>	<i>17</i>
2.1.8 <i>Personální vedení</i>	<i>17</i>
2.1.9 <i>Personální kontrola</i>	<i>18</i>
2.2 <i>Motivace.....</i>	<i>19</i>
2.2.1 <i>Proces motivace</i>	<i>20</i>
2.2.2 <i>Typy motivace</i>	<i>21</i>
2.2.3 <i>Zdroje motivace</i>	<i>22</i>
2.2.4 <i>Motivace v pracovním prostředí</i>	<i>24</i>
2.2.5 <i>Teorie motivace.....</i>	<i>25</i>
2.3 <i>Odměňování pracovníků</i>	<i>37</i>
2.3.1 <i>Cíle odměňování</i>	<i>39</i>
2.3.2 <i>Hodnocení práce.....</i>	<i>40</i>
2.3.3 <i>Hodnocení pracovníků</i>	<i>41</i>
2.3.4 <i>Odměňování</i>	<i>41</i>
2.3.5 <i>Zaměstnanecké benefity</i>	<i>44</i>
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	46
3.1 <i>Historie společnosti.....</i>	<i>46</i>
3.2 <i>Financování společnosti.....</i>	<i>46</i>
3.3 <i>Místo provozování.....</i>	<i>46</i>
3.4 <i>Nabídka služeb</i>	<i>47</i>
3.5 <i>Zákazníci</i>	<i>47</i>
3.6 <i>Organizační struktura</i>	<i>47</i>
3.7 <i>Zaměstnanci společnosti</i>	<i>48</i>
3.8 <i>Motivační systém Lékořice a.s.</i>	<i>49</i>
3.9 <i>Zaměstnanecké výhody.....</i>	<i>49</i>
3.10 <i>Nehmotné odměny</i>	<i>52</i>
3.11 <i>Peněžní odměny.....</i>	<i>53</i>
4 Výzkum motivačních činitelů	54
4.1 <i>Cíle výzkumu</i>	<i>54</i>
4.2 <i>Použité metody</i>	<i>54</i>
4.3 <i>Způsob vyhodnocení výsledků.....</i>	<i>55</i>
4.4 <i>Výzkumný soubor</i>	<i>55</i>
4.5 <i>Dotazníkové šetření.....</i>	<i>55</i>
4.5.1 <i>Hypotézy.....</i>	<i>55</i>

4.5.2	<i>Vyhodnocení hypotéz</i>	58
4.6	<i>Rozhovor s managementem společnosti.....</i>	70
4.7	<i>Pozorování</i>	71
4.8	<i>Shrnutí analytické části</i>	71
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	73
5.1	<i>Osobní pohovory s hodnocením</i>	73
5.2	<i>Teambuildingové akce.....</i>	77
5.3	<i>Motivační soutěž.....</i>	79
5.4	<i>Vylepšení prostředí – klimatizace</i>	80
5.5	<i>Sick days.....</i>	82
5.6	<i>Časová a finanční náročnost na realizaci motivačního systému</i>	83
5.7	<i>Shrnutí návrhové části.....</i>	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM GRAFŮ	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM PŘÍLOH	92

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době neobejde bez motivování zaměstnanců, proto se klade velký důraz právě na schopnosti vedoucích zaměstnanců motivovat své podřízené. Samozřejmě nejde pouze o motivování jako takové, ale jde zejména o soubor všech možných stimulů (vnější motivace) jak zvýšit výkonnost zaměstnanců a tím i celého podniku. Motivační systém podniku se mění podle typu podniku, jeho velikosti, funkce, organizační struktury či životního cyklu.

V této době plné nových stylů vedení lidí si však podniky stále musejí uvědomovat hodnotu lidského kapitálu, která se velkou měrou podílí na celkovém úspěchu podniku. Proto jsou investice do lidského kapitálu velmi důležitou součástí podnikového systému.

Péče o zaměstnance je velmi důležitá ve všech podnicích. Přitom nejde pouze o rozvoj zaměstnanců, ale také o jejich spokojenost s prováděnou prací a také dostatečnou motivací tuto práci vykonávat. Dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec je pro podnik mnohem prospěšnější, co se výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku týče, než zaměstnanec, který není s prací spokojen a navíc nemá žádnou motivaci.

Samozřejmě není lehké udržet člověka motivovaného. Ideální variantou může být vnitřně motivovaný člověk, který má v sobě vnitřní pohnutky, které ho přímo nutí dělat určité věci. Pro takového člověka je činnost a úspěchy z ní takovou hnací silou, která ho stále vede vpřed. Úkolem personálního útvaru by mělo být právě takové lidi do jejich podniku získat v co největším počtu.

Motivace zaměstnanců určitě není jednoduchou úlohou. Existuje mnoho různých doporučených způsobů jak lidi motivovat. Na každého přitom platí něco jiného. Proto je základním úkolem vedoucích pracovníků poznat své podřízené a podle zjištěných vlastností každého zaměstnance nastavit takový motivační rámec, který bude přímo korespondovat s jeho stimuly a potřebami.

Motivační systém podniku by tedy měl vyhovovat jak zaměstnancům, tak i podniku. Pro podnik je důležité, aby získal pracovníky, kteří se budou aktivně podílet na jeho rozvoji a konkurenceschopnosti. Pro zaměstnance je zase důležité, aby se v práci cítili dobře a byli za svou práci adekvátně odměněni.

Toto téma bakalářské práce jsem si vybral zejména proto, že mě motivace jako taková velmi zajímá. Ze začátku se jednalo zejména o motivaci ve sportu, ale nyní jsem se zaměřil právě na motivaci spojenou s pracovním výkonem, která pro mne byla velmi poučná a také doufám, že ji ve svém profesním životě dokáži využít.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je podle provedené analýzy navrhnout potřebné změny konceptu motivačního systému ve společnosti Lékořice a.s. Tento cíl měl splňovat zejména tyto kritéria – být reálný, srozumitelný a hlavně prospěšný v plnění cílů zvoleného zařízení. Proto věřím, že má práce bude prospěšná a výsledky z ní budou zařízením využity.

Prvním částečným cílem byla analýza současného stavu motivačního systému ve společnosti, kterou jsem provedl za pomoci tří metod, a to dotazníkovým šetřením, rozhovorem s manažerkou a pozorováním. Kombinací těchto nástrojů se mi podařilo najít základní nedostatky motivačního systému v podniku a na ty v návrhové části navázat.

Dalším cílem bylo navrhnout takové změny, které budou pro podnik reálné a pro zaměstnance motivující a zlepšující jejich pocit z vykonávané práce. Takové návrhy, které budou v souladu s vedením společnosti a zároveň budou mít vysoce motivační účinek na zaměstnance, jsem se snažil navrhnout pomocí informací, které mi poskytla jak manažerka lékáren v našem společném rozhovoru, tak i výsledky dotazníkového šetření. Manažerka lékáren má dlouholetou praxi v řízení lékáren, proto byla možnost získání podkladů přímo od ní velkým přínosem pro moji bakalářskou práci.

Samotné dotazníkové šetření spočívalo z vyplnění 3 elektronických dotazníků. První z nich byl zaměřen na otázky související se současným motivačním systémem. Zaměstnankyně v něm odpovídaly zejména na to, zda je pro ně systém srozumitelný a motivující. Druhý dotazník byl zaměřen zejména na spokojenost s vykonávanou prací a pracovním kolektivem. Poslední dotazník byl zaměřen na zaměstnanecké benefity a také zde měly zaměstnankyně společnosti místo na své vlastní návrhy. Metoda pozorování proběhla v lednu roku 2016 během deseti pracovních dní, ve kterých jsem si mohl také osobně promluvit s jednotlivými zaměstnanci a také je pozorovat při výkonu zaměstnání. Získal jsem zejména informace týkající se vzájemných vztahů a týmové spolupráce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou uvedeny základní témata jako personální řízení, které s motivací zaměstnanců přímo souvisí. Dále jsou zde uvedeny základní teorie motivace, zdroje a typy motivace. Zaměstnanecké benefity uzavírají teoretickou část této práce, protože i ony velkou mírou dokážou působit na motivaci zaměstnanců.

2.1 Personální řízení

Jako koncepce personální práce se personální řízení začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku¹.

Personální řízení vychází z uznání aktivní role personální práce, která si zakládá na poznatku, že významnou funkci pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál².

Mezi další charakteristické rysy personálního řízení patří to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, ale především na liniové manažery. Personální práce se potom stává součástí jejich každodenní práce³.

Personální řízení si klade za cíl zajišťovat soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců ve firmě. V praxi jde například o profesní a věkovou skladbu, získaný

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 15

² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 5

³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 16

kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí (kvantitativní stránka) či o motivaci, tvořivost, uspokojení z práce (kvalitativní stránka)⁴.

Bylo by chybné považovat lidi v organizaci za nákladovou položku. V dnešní době už jsou lidé chápáni jako aktiva podniku – bohatství, které se musí zhodnocovat a rozmnožovat⁵.

Rozhodující hnací silou podnikového mechanismu je právě člověk. Úspěšnost a konkurenceschopnost každého podniku záleží zejména na lidské práci. Proto je personální práce v moderně řízených podnicích ústředním problémem podnikového řízení a je jí věnována mimořádná pozornost⁶.

Mezi **hlavní úkoly** personálního řízení patří:

- **hledá ideální vztah** mezi člověkem a pracovním úkolem a neustále tento vztah vyladňuje,
- snaží se o **optimální využívání** pracovníků podniku,
- **vytváří pracovní skupiny** (týmy), snaží se o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťuje **personální a sociální rozvoj** pracovníků podniku,
- **dohlíží** na to, aby byly dodrženy všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv⁷.

2.1.1 Personální útvar

Personální útvary jsou definovány jako **specializovaná pracoviště**, která zajišťují odbornou usměrňovací, organizační, metodickou, poradenskou a kontrolní činnost (včetně speciálních služeb, např. právních) manažerům i jednotlivým zaměstnancům⁸.

⁴ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 19

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 28

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 17

⁷ Tamtéž, s. 18-19

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 14

Kromě již zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, musí personální útvar **plnit i některé specifické úkoly:**

- formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace,
- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace,
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce,
- zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky řídí, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění⁹.

Vnitřní hierarchie personálního útvaru závisí v první řadě na **velikosti organizace** a na **rozmanitosti personálních činností**, které organizace zajišťuje vlastními silami. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají a personální **činnosti zajišťuje majitel** či nejvyšší vedoucí pracovník. Větší organizace už mívají alespoň jednoho specialistu v oblasti personální práce. Velké organizace pak mají někdy i dosti velké **personální útvary** členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce¹⁰.

Personální útvar umožňuje **dosáhnout organizaci jejich cíle** tím, že jí předkládá podněty, zprostředkovává rady a podporu všemu, co se nějak týká jejich pracovníků. **Základním cílem** je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky¹¹.

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 32

¹⁰ Tamtéž, s. 33

¹¹ ARMSTRONG, M., J. KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 85

Další klíčovou úlohou, kterou personální útvar plní, je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál pro úspěch organizace, ale také pro vlastní užitek¹².

2.1.2 Role personalisty

Manažeři působí vůči spolupracovníkům ve skupině nebo i v týmu jako hlavní aktéři řízení. **Jejich úkolem** v personální oblasti je:

- vybírat své spolupracovníky,
- podílet se na jejich rozvoji,
- hodnotit výsledky práce,
- vytvářet pracovní vztahy,
- sbírat, zpracovávat a komunikovat informace¹³.

V souvislosti s managementem lidských zdrojů a novodobými postoji k řízení lidí se mění role vedoucího, a to především s jeho rostoucí odpovědností za motivaci zaměstnanců k jejich práci a rozvoj jejich pracovních kompetencí. Vedoucí pracovník odpovídá svému zaměstnavateli zejména za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, vzdělávání na pracovišti i pracovní spokojenost¹⁴.

2.1.3 Personální politika

Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

- a) jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele,

¹² ARMSTRONG, M., J. KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 85

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 18

¹⁴ Tamtéž, s. 18-19

- b) jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce lidského činitele a usměrňovat chování zaměstnanců tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace¹⁵.

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází¹⁶.

Personální politika by měla být zejména **dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a srozumitelná pro zaměstnance**. Takto postavená personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace¹⁷.

„Každý pracovník by měl vědět, jaká jsou kritéria např. hodnocení a odměňování, podle jakých kritérií se pracovníci vybírají a rozmísťují, jaká je politika rozvoje zaměstnanosti v podniku, politika vzdělání, péče o pracovníky atd.“¹⁸.

Personální strategie je úzce spjata s celkovou strategií podniku, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli podniku. Sama však tvoří jádro podnikové strategie, neboť pracovní síla – jak již bylo konstatováno – je rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici¹⁹.

2.1.4 Personální plánování

Toto plánování lze charakterizovat jako **druh manažerské funkce**, která je zaměřená na **stanovení cílů organizace a postupů k dosažení těchto cílů**. Je první ze čtyř druhů manažerských funkcí. Plánováním tedy konkretizujeme záměr k dosažení cílů na požadované úrovni a v nezbytném čase. Základními charakteristikami pro plánování, tvorbu a realizaci personálních plánů jsou:

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 23-24

¹⁶ Tamtéž, s. 24

¹⁷ Tamtéž, s. 25-26

¹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 26

¹⁹ Tamtéž, s. 28

- cíle,
- kroky (postupy),
- zdroje a omezující podmínky²⁰.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování souvisí nejenom se současností, ale usiluje o to, aby organizace měla pracovní síly i v budoucnosti:

- a) v potřebné kvantitě neboli množství,
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a s přiměřenými náklady²¹.

V personálním plánování jde tedy zejména o rozpoznání, stanovení a naplánování potřeb pracovníků s nezbytnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi; výběr pracovníků k pokrytí těchto potřeb; dále sem patří motivace a vzdělávání pracovníků; zajištění interaktivních vazeb s cíli podnikání a využívání pracovníků jako lidského kapitálu²².

Mezi 2 základní typy plánování patří „tvrdé“ a „měkké“. Tvrdé plánování je zaměřeno na kvantitativní stránku přijímání lidí. Měkká podoba personálního plánování vychází především z procesů komunikace a participace, zaměřuje se na postoje, motivaci a vytváření celkové firemní kultury²³.

²⁰ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 149

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 93

²² ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 149

²³ tamtéž, s. 149-150

2.1.5 Cíle personálního plánování

Cíle personálního plánování přímo navazují na strategické plány podniků a konkretizují je formou personálních plánů. Patří sem zejména partnerský přístup v podnikání, oddanost a angažovanost, usměrňování lidí pro realizaci dílčích změn. Mezi hlavní cíle personálního plánování, které by měly stanovené plány splnit, můžeme zařadit:

- stanovení, výběr, získání, udržení si a rozvoj optimálního počtu pracovníků s potřebnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi,
- formování znalostního prostředí pro všestranný rozvoj pracovníků,
- vytváření podmínek pro širokou adaptaci a aktivizaci pracovníků v podmínkách dynamických změn,
- stanovení a rozvoj systému profesionální přípravy k flexibilní a konkurenčně schopné pracovní síle,
- chápání lidí, jednání s lidmi a jejich využívání formou lidského kapitálu,
- zlepšování využívání pracovníků v měnících se způsobech práce,
- systémový přístup udržování a zvyšování pracovního výkonu a výkonu organizace²⁴.

2.1.6 Personální organizování

Organizování je druhou manažerskou funkcí zaměřenou na **prostorové a obsahové zajištění dělby** práce v organizační jednotce. Jeho primárním úkolem je **zařazování lidských zdrojů a činností**, které se mají plnit, do hierarchické struktury. Zjednodušeně řečeno se jedná o vytváření formálních organizačních struktur spojováním lidí do týmů a pracovních kolektivů²⁵.

²⁴ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 150-151

²⁵ Tamtéž, s. 177

Organizování musí zajistit vytvoření organizačních jednotek, na které jsou kladeny následující požadavky:

- rozlišení cílů organizace a jejich organizačních částí na cíle kolektivů a jednotlivců, které vytvářejí určitou dělbu práce;
- volba taktik k dosažení stanovených cílů;
- koordinace jednotlivých činností;
- integrace k dosažení společných cílů všech diferencovaných strukturálních článků²⁶.

2.1.7 Cíle personálního organizování

Tyto cíle jsou provázané na zásady tvorby organizace a organizačních struktur, na procesy a kroky jednotlivých personálních organizačních opatření. Mezi hlavní cíle personálního organizování můžeme zařadit následující cíle, které by organizační opatření měla zejména zajistit:

- výběr priorit a postupných kroků organizačních činností,
- integraci a diferenciaci organizačních činností,
- dělbu práce,
- rozdělení pravomocí a odpovědností,
- komunikaci,
- pružnost k změnám,
- postup práce s pracovníky a týmy²⁷.

2.1.8 Personální vedení

Spočívá v usměrňování, koordinaci podněcování činnosti pracovníků a pracovních kolektivů. Můžeme ho charakterizovat jako třetí ze čtyř druhů manažerských funkcí.

Patří do něho hodnocení, odměňování a péči o pracovníky. Jedná se o individuální

²⁶ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 177

²⁷ Tamtéž, s. 177

přístup při jednání s pracovníky. Zvláštní postavení v tomto procesu má motivace. Jde o vědu a umění promyšleně řídit pracovníky, kteří tvoří lidský kapitál společnosti²⁸.

Cílem procesu vedení je vztah manažerů k výkonným pracovníkům. Toto vedení vyžaduje od manažerů co nejlepší využití jejich schopností, komunikačních dovedností, umění diskutovat a argumentovat. Vést totiž znamená cílevědomě motivovat, stimulovat, aktivizovat a ovlivňovat ke splnění plánových cílů. Vedení musí vycházet i z osoby vedeného a jeho místa ve vnitřním a vnějším prostředí. Musí respektovat:

- sociální, ekonomické a kulturní prostředí,
- role, které vedený v organizaci plní a vztahy v organizaci s ostatními pracovníky,
- překážky, které mu brání ve vyjadřování se a v osobním růstu,

Současně musí pomáhat:

- překonávat překážky v osobním rozvoji,
- odkrývat příležitosti a využívat je,
- navozovat atmosféru spolupráce a přátelství²⁹.

2.1.9 Personální kontrola

Kontrola je čtvrtým a závěrečným druhem manažerských funkcí. Její hlavní význam je srovnávání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Znamenají zpětnou vazbu pro všechny manažery. Kontrola navazuje na předcházející druhy manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů), ale rovněž do nich vstupuje. V širším pojetí můžeme kontrolu využít v:

- přípravné fázi,
- vývojové fázi,
- srovnávání,

²⁸ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 203

²⁹ Tamtéž, s. 203

- vyvozování závěrů³⁰.

Cíle personální kontroly spočívají v zajištění odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů. **Kontrola zahrnuje:**

- stanovení odchylek skutečného stavu od požadovaného,
- zjištění důvodů a příčin negativních odchylek,
- stanovení škály odpovědnosti za negativní odchylky,
- prověření provedených opatření k odstranění nedostatků a jejich plnění³¹.

2.2 Motivace

Podle Armstronga je **motiv důvod pro to, abychom něco dělali**. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivace tedy charakterizuje cíl a příčiny lidského jednání³².

Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem³³.

K motivaci dochází tehdy, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojí jejich individuální potřeby³⁴.

„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni

³⁰ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 225

³¹ Tamtéž, s. 225-226

³² ARMSTRONG, M., J. KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 159-161

³³ Tamtéž, s. 160

³⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 295

sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace“³⁵.

2.2.1 Proces motivace

Proces motivace můžeme chápat jako jakýsi model vztahující se k potřebám jednotlivce, který naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby potom vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit potřeby a přání a volí se cesty, které povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je cíle dosaženo, pak je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se příště zopakuje. Naopak pokud cíle nebylo dosaženo, tak je pravděpodobné, že se takové chování nebude v budoucnu opakovat³⁶.

„Lidé mají různé potřeby a manažeři jsou velmi často neefektivní při zjišťování těchto potřeb. Pobídkový systém založený na nepřesné analýze lidských potřeb je následně odsouzen k tomu, že nemá potřebný motivující vliv na výkon jednotlivce“³⁷.



Obrázek 1. Proces motivace (Zdroj: ³⁸)

³⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 160

³⁶ Tamtéž, s. 296

³⁷ MEAD, R., T. G. ANDREWS. *International management: culture and beyond*, s. 126

³⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 296

2.2.2 Typy motivace

Motivaci můžeme členit podle způsobu působení na:

- **pozitivní** (odměny, pochvaly, povýšení),
- **negativní** (obava z trestu, odebrání odměn, přeřazení na horší pracovní pozici),

nebo podle charakteru působení:

- **vnější** (motivační aktivity manažera – odměny, pochvaly, povyšování, kritika apod.),
- **vnitřní** (lidé motivují sami sebe tím, co je uspokojuje; tím, že dělají to, co chtějí dělat; proto aktivně rozvíjí svoje schopnosti a dovednosti; jednají samostatně, odpovědně)³⁹.

Vnitřní motivace – sem patří faktory, které si lidé sami vytvářejí a které mohou sami ovlivnit, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory patří zejména vlastní odpovědnost za vykonávanou práci a využívání a rozvíjení vlastních schopností⁴⁰.

Do vnitřní motivace patří **motivy**, které představují vnitřní psychickou sílu – popud či pohnutku. Motiv můžeme chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování člověka. Cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu neboli nasycení. Motivy přitom trvají tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení⁴¹.

V psychice člověka zpravidla nepůsobí jeden, ale současně **celý soubor motivů**. Ty mohou mít podobný, ale i zcela odlišný směr působení a také stejnou či odlišnou intenzitu. Obecně však platí, že motivy působící stejným, resp. podobným směrem, se

³⁹ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 205

⁴⁰ Tamtéž, s. 161

⁴¹ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 363

vzájemně posilují, neboli sčítají, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak ty motivy, které jsou navzájem protikladné, se mohou oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat⁴².

Vnější motivace – sem patří všechny vnější stimuly, které můžeme použít proto, abychom lidi motivovali. Tvoří je např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. kritika⁴³.

Vnější působení na psychiku člověka tedy můžeme chápat jako stimulaci. V důsledku stimulace dochází k určitým změnám činností lidí prostřednictvím změny psychických procesů, především však prostřednictvím změny jejich motivace. Rozdíl mezi motivací a stimulací tedy můžeme vidět v tom, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivním působením jiného člověka⁴⁴.

„Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“⁴⁵.

Stimuly se pak také dělí na tzv. impulsy a incentivy. **Impulsy** můžeme chápat jako vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Lze sem zařadit např. bolest zubů, která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře. Naopak **incentivy** pak představují vnější podněty, které aktivují určitý motiv. Příkladem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobře odvedenou práci⁴⁶.

2.2.3 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí“⁴⁷.

⁴² BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 364

⁴³ ARMSTRONG, M., J. KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 161

⁴⁴ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 364

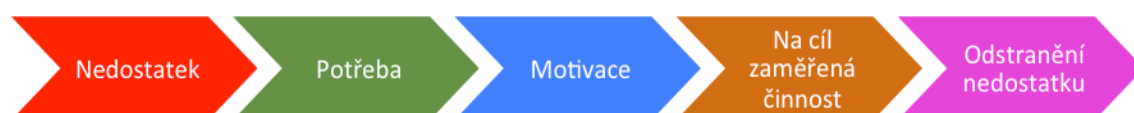
⁴⁵ Tamtéž, s. 365

⁴⁶ Tamtéž, s. 365

⁴⁷ Tamtéž, s. 365

Mezi **základní zdroje** motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály⁴⁸.



Obrázek 2. Proces chování lidí směrem k potřebě (Zdroj: ⁴⁹)

Potřebou můžeme chápat jako člověkem prožívaný, avšak ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. Ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho znamená. Důležitým bodem však je to, že subjekt nalezne určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby⁵⁰.

Dělení potřeb:

- **potřeby biologické a fyziologické (primární)** - které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří sem potřeba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin apod.,
- **potřeby sociální, společenské, psychogenní (sekundární)** – tyto potřeby jsou spjaty s člověkem ne již jako s biologickou entitou, ale jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním. Patří sem např. potřeba lásky, dominance, seberealizace⁵¹.

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 366

⁴⁹ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ., E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 229

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 366

⁵¹ Tamtéž, s. 367

Návyky jsou činnosti člověka, které se v průběhu jeho života opakují častěji nebo dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky⁵².

„Návyk označujeme jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“⁵³.

Zájem můžeme rozumět déle probíhajícím zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Existence zájmů patří k významným aspektům jejich projevu u každého konkrétního člověka. Dále k nim patří také šíře zájmů, hloubka zájmů a stálost zájmové orientace⁵⁴.

Hodnoty – jsou to určité skutečnosti, s kterými se člověk během svého života neustále setkává a jsou pro něj něčím novým či neznámým. Tyto skutečnosti poté hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost⁵⁵.

Ideály – jsou to určité názorné či ideové představy něčeho subjektivně žádoucího, kladně hodnoceného, co pro daného člověka představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje⁵⁶.

2.2.4 Motivace v pracovním prostředí

Kvalita práce a intenzita pracovního výkonu je ovlivňována dvěma prvky regulace lidského chování. Prvním prvkem je vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) a vnějších bezprostředních pobídek (stimuly) k činnosti. Tyto póly motivace mohou působit buď v souladu, nebo rozporně⁵⁷.

⁵² BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 367

⁵³ Tamtéž, s. 367

⁵⁴ Tamtéž, s. 368

⁵⁵ Tamtéž, s. 368

⁵⁶ Tamtéž, s. 370

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 162

Při stanovování potřebných motivů k práci, které mohou být součástí motivačního systému podniku, je třeba **specifikovat tyto hlavní problémy**:

1. které hlavní cíle podniku, má management lidských zdrojů podpořit,
2. jaké jsou cíle organizace, které mají být podpořeny managementem lidských zdrojů,
3. v jaké situaci se podnik nachází v oblastech důležitých pro splnění cílů (zjištění slabých a silných stránek),
4. jaké nástroje (prostředky působení) budou použity a jak budou zpracovány,
5. jaká budou vzájemná propojení s ostatními nástroji managementu tak, aby působily souběžně ve stejném směru⁵⁸.

„Odpovědnost za výběr a použití metod v motivaci zaměstnanců, která je nedílnou součástí vedení lidí, je na každém vedoucím zaměstnanci a je závislá na jeho odborné erudici, zkušenosti i tvořivé schopnosti najít postup odpovídající individuální specifice každé motivační situace“⁵⁹.

2.2.5 Teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se postupně rozmnožily a rozšířily⁶⁰.

Teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin (směrů) stanovují důvody pro motivaci a uvádějí doporučení jak jednotlivé motivační postupy využít. Manažeři by proto měli znát teoretický vliv potřeb na chování řízených pracovníků tak, aby toto chování mohli usměrňovat a jednání aktivizovat. Mezi nejznámější teorie patří:

- Teorie instrumentality
- Maslowova teorie hierarchie potřeb,

⁵⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s 168

⁵⁹ Tamtéž, s. 168

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 299

- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
- Expektační teorie,
- Teorie cíle,
- Teorie spravedlnosti,
- Herzbergerova teorie dvou faktorů⁶¹.

V následujících částech této kapitoly bude uveden přehled hlavních teorií motivace, které jsou seřazeny chronologicky podle datu jejich vzniku.

Teorie instrumentality

„*Instrumentalita*“ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie ve své nejhlubší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie vznikla na počátku 20. století a vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora, který napsal: „*Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy*“. Domnívá se, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu⁶².

Lze tedy říci, že tato teorie pracuje na základně tzv. zákona příčiny a účinku, která vychází z toho, že lidé pracují pouze pro peníze a bez vědomí toho, že se jejich mzdy budou se zvyšujícím se výkonem zvyšovat, odmítají pracovat⁶³.

Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Tato teorie dále nezohledňuje skutečnost, že

⁶¹ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 205

⁶² ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 300

⁶³ Tamtéž, s. 300

formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci⁶⁴.

Shrnutí:

- jestliže uděláme jednu věc, povede to k jiné,
- lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkony,

Důsledky:

- funguje jako základ pro ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek
- často se používá jako prostředek pro odůvodňování odměňování podle výkonu, ačkoliv se jen zřídka jedná o efektivní motivátor⁶⁵.

Maslowova hierarchie potřeb

Je to nejslavnější klasifikace potřeb. Formuloval ji Abraham Maslow v roce 1954. Maslow se v této teorii domníval, že je pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Jako stavební kámen považoval základní fyziologické potřeby, následovaly potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, které jsou nejvýše ze všech⁶⁶.

Maslowova hierarchie potřeb je tedy následující:

1. **fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy a vody,
2. **jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb,
3. **sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. **uznání** – potřeba mít stabilní a vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními,

⁶⁴ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 219

⁶⁵ Tamtéž, s.226

⁶⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 301

5. **seberealizace** – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát⁶⁷.



Obrázek 3. Maslowova hierarchie potřeb (Převzato z ⁶⁸)

Nejnižší stupeň hierarchie A. Maslowa začíná fyziologickými potřebami, mezi které můžeme zařadit potřeby typu dýchat, pít, jíst nebo vyměšovat. Toto zařazení na nejnižší patro má svůj význam a to ten, že se tyto potřeby dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. A. Maslow to vyjádřil slovy: „*že je-li člověk hladový, potom jeho všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu*“⁶⁹.

Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, a má-li člověk dostatek energie, potom začíná podle A. Maslowa uspokojovat potřebu bezpečí, tedy v zásadě požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci – současné i budoucí. Postoupil do druhého patra hierarchie potřeb⁷⁰.

Třetí patro představuje potřeba sounáležitosti. V manažerské praxi se to projevuje zejména tím, že člověk hledá příslušnost k nějak definovaným skupinám lidí. Touto skupinou může být rodina, tým, širší komunita nebo také firma⁷¹.

⁶⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 301

⁶⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 41

⁶⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 88

⁷⁰ Tamtéž, s. 88

⁷¹ Tamtéž, s. 89

Čtvrté nejvyšší patro obsazují potřebu úcty. A. Maslow stanovil dva odlišné zdroje, ze kterých je tato potřeba uspokojována. Tou první je sebeúcta, ve které se jedná zejména o hodnocení sebe samotného, a druhým zdrojem uspokojení je úcta jiných. V pracovním prostředí můžeme o této potřebě uvažovat jako o potřebu uznání, přičemž velmi často nabývá podoby potřeby výlučnosti, tedy nejen někam patřit, ale také tam nějak vynikat ve vlastních očích i očích ostatních lidí⁷².

Na samotném vrcholu pyramidy se nachází nejdiskutabilnější a zároveň nejspecifičtější kousek maslowovské sbírky – seberealizaci. Podle Maslowa je seberealizace hlavní hybná síla, která člověka vede k rozvíjení jeho schopností a dovedností a také k tomu, aby se člověk stal, čím kým chce. Tato hybná síla však nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Člověk je tedy vnitřně motivován. Maslow tvrdil, že je tato potřeba neuspokojitelná⁷³.

Ač je tato teorie stále velmi uznávaná, nelze ji považovat za dokonalou a použitelnou na všechny situace. Již delší dobu se ví, že něco důležitého chybí, protože lidé jsou schopni jednat v rozporu se svými potřebami, dokonce i přímo v rozporu s potřebou přežití⁷⁴.

Shrnutí:

- existuje hierarchie potřeb: fyziologické, bezpečí, společenské, uznání a seberealizace,
- uspokojování vyšších potřeb musí předcházet uspokojení nižších potřeb,

Důsledky:

- poukazuje na různorodost lidských potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem,
- pojetí hierarchie nemá praktický význam⁷⁵.

⁷² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 89

⁷³ Tamtéž, s. 89

⁷⁴ Tamtéž, s. 90

⁷⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 227

Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Autorem této teorie je Alderfer, jak je již z názvu patrné. S touto teorií přišel v 80. letech 20. století a je to jedna z nejjednodušších, ale i nejpřesvědčivějších teorií, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb:

- **existence** – sem patří základní potřeby, jakými jsou například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky,
- **sounáležitosti** – do této kategorie patří zejména proces sounáležitosti, proto lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti,
- **růst** – tato kategorie zahrnuje proces, ve kterém lidé hledají příležitosti, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát. Jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb⁷⁶.

Shrnutí:

- existence tří základních kategorií potřeb,
- jejich uspořádání není hierarchické,
- existence, sounáležitosti a růst,

Důsledky:

- jednodušší a přesvědčivější uspořádání potřeb⁷⁷.

McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Tato teorie byla založena především na studiu manažerů. Vytvořil ji McClelland v roce 1961 jako alternativní klasifikaci potřeb. V této teorii McClelland klasifikoval tři potřeby, z nichž nejdůležitější byla potřeba dosáhnout úspěchu:

- **potřeba úspěchu** – neboli potřeba uspět v konkurenci a posuzovaná na základně osobního standardu kvality,

⁷⁶ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 221

⁷⁷ Tamtéž, s. 222

- **potřeba sounáležitosti** – definovaná jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními,
- **potřeba moci** – potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní⁷⁸.

Shrnutí:

- identifikuje tři potřeby manažerů,
- úspěch, sounáležitost a moc,

Důsledky:

- dosažení úspěchu je nejdůležitější potřeba,
- představuje významný motivátor⁷⁹.

Herzbergův dvoufaktorový model

Tento dvoufaktorový model založil Herzberg v roce 1966. Model vznikl na základě empirických výzkumů. Předpokládal, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Tyto dvě skupiny faktorů jsou následující:

- **hygienické faktory** (chování podnikového managementu, podmínky práce a vybavení pracovišť, vztahy v organizační struktuře, podniková politika);
- **motivační faktory** (uznání, možnost osobního růstu, seberealizace, samostatnost, kreativnost)⁸⁰.

Hygienické faktory se týkají kontextu práce, včetně takových záležitostí, jakou jsou mzdy a pracovní podmínky. Tyto faktory slouží zejména k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ale její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti⁸¹.

⁷⁸ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 227

⁷⁹ Tamtéž, s. 227-228

⁸⁰ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 207

⁸¹ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 221

Motivační faktory jsou součástí obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Všechny tyto potřeby souvisejí s vnitřní motivací a jsou tedy vnitřními motivátory⁸².

K tomuto modelu bylo během let mnoho výhrad a zpochybnění jeho funkce. Denise Rousseauová tyto výhrady shrnula ve svém projevu k americké Academy of Management takto: „Herzebergerova dlouho zpochybňovaná dvoufaktorová teorie je běžnou součástí učebnic managementu navzdory tomu, že byla díky použitým metodám zpochybněna již před více než třiceti lety“. Přes všechny tyto výhrady je Herzbergova dvoufaktorová teorie stále aktuální a hojně využívána. Zčásti nejspíše proto, že je snadno pochopitelná a zdá se být založena spíše na reálném životě než na akademických abstrakcích, a z části proto, že zdůrazňuje důležitost vnitřních motivačních faktorů a bere v úvahu jak peněžní, tak nepeněžní faktory⁸³.

Shrnutí:

- celkovou spokojenost s prací ovlivňují dvě skupiny faktorů,
- motivační faktory, které se týkají obsahu práce,
- hygienické faktory, které se týkají kontextu práce, jako je mzda nebo pracovní podmínky,

Důsledky:

- metoda výzkumu je kritizována, protože nepodporuje existenci dvou skupin faktorů,
- výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je považován za neplatný,
- model však zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst a podpořil myšlenku uplatňování peněžních i nepeněžních odměn⁸⁴.

Teorie očekávání

⁸² ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 221

⁸³ Tamtéž, s. 222

⁸⁴ Tamtéž, s. 227

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu. Dále tuto vysokou motivaci také zajistí to, když budou očekávat takovou odměnu, která bude stát za jimi vynaložené úsilí⁸⁵.

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. To znamená, čím vyšší hodnota odměn a čím vyšší pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude v dané situaci vynaloženo⁸⁶.

Podle Portera a Lawlera však samotné úsilí nestačí. Má-li takové úsilí vést k požadovanému výkonu, musí být vynaložené úsilí velmi efektivní. Dále tak zařadili další dva proměnné faktory, které doplňují úsilí a ovlivňují splnění úkolu:

- schopnosti – inteligence, znalosti a dovednosti,
- vnímání role – to, co jedinec chce dělat, nebo si myslí, že musí dělat⁸⁷.

Teorie očekávání se spolu s teorií cíle, která je uvedena níže, zařadila mezi nejvlivnější teorie motivace, zvláště proto, že ovlivňuje výkon a odměňování. Nicméně se opět najdou výhrady proti této teorii. House a kol. (1974) uvedli, že: „*důkazy o platnosti teorie jsou velmi nejednoznačné*“. Dále ukázali, že existují další proměnné, které ovlivňují očekávání, takže je obtížné předvídat, jak očekávání působí. Navzdory všem různým výhradám je poselství této teorie takové, že lidé budou motivováni, pokud

⁸⁵ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 223

⁸⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 306

⁸⁷ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 224

očekávají, že jim vynaložené úsilí zajistí odměnu, která bude stát opravdu za to, což je docela přesvědčivé⁸⁸.

Shrnutí:

- motivace záleží na očekávání, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude přímo úměrná úsilí, které se muselo vynaložit,

Důsledky:

- ovlivňuje odměňování – musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to⁸⁹.

Teorie cíle

Tato teorie, která byla zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon⁹⁰.

Jednotlivé cíle musejí být jasně definovány a také je důležitá participace jednotlivců na stanovování cílů, protože umožňuje dohodnout přiměřeně nároční cíle. Zpětná vazba umožňuje udržovat motivaci, zejména směrem k dosahování vyšších cílů⁹¹.

Univerzálnost této teorie je velmi často zpochybňována. Například podle Pintriche (2000) mají lidé různé cíle, v různých situacích, a proto je těžké obhájit předpoklad, že cíle jsou vždy dosažitelné a uvědomělé. Podle Harackiewicz a kol. (2002) jsou cíle účinné jedině tehdy, jsou-li ve vzájemném souladu a odpovídají-li celkovému kontextu, ve kterém se dosahování cílů odehrává. Naopak Bandura a Cervone (1983) vyjádřili

⁸⁸ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 227

⁸⁹ Tamtéž, s. 227

⁹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 306

⁹¹ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 225

teorii cíle podporu, když zdůraznili význam sebedůvěry ve vlastní schopnosti k dosažení cílů⁹².

Shrnutí:

- motivace a výkon lidí se zlepší, budou-li mít náročné, ale přijatelné cíle a bude-li jim poskytována zpětná vazba,

Důsledky:

- ovlivňuje řízení výkonu, vzdělávání a rozvoj⁹³.

Teorie spravedlnosti

Tuto teorii formuloval Adams v roce 1965 a zabývá se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Lidé vnímají spravedlivé zacházení tak, že je s nimi zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Ve skutečnosti tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Naopak budou demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Také dělí spravedlnost na dvě formy. Tou první je distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění a v porovnání s ostatními. Druhá forma spravedlnosti se nazývá procedurální spravedlnost a ta se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem při hodnocení pracovníků⁹⁴.

Shrnutí:

- lidé jsou motivovanější, kdy se s nimi zachází spravedlivě, v porovnání s jinou skupinou lidí nebo s jinou odpovídající osobou,

Důsledky:

- potřeba spravedlivého odměňování a zaměstnávání lidí⁹⁵.

⁹² ARMSTRONG, M., S.TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 225

⁹³ Tamtéž, s. 225-226

⁹⁴ Tamtéž, s. 225

⁹⁵ Tamtéž, s. 225

Teorie X a Y

Teorie X vychází z předpokladu, že lidé neradi pracují, považují práci za přítěž a často se jí snaží vyhýbat, jejich pracovní ambice jsou nulové, dále se vyhýbají riziku, nejistotě a odpovědnosti. Tito pracovníci často svou práci vykonávají pasivně a vyhovuje jim řízení vedoucím. K takovýmto pracovníkům by měly být uplatňovány negativní motivační metody⁹⁶.

Teorii X definoval D. McGregor z důvodu převažujícího pohledu na řízení lidí v organizacích. Základními předpoklady teorie X jsou:

- lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci,
- protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni,
- pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit,
- existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní⁹⁷.

Teorie Y naopak vychází z toho, že lidé mají svou práci rádi, rádi ji vykonávají, ztotožňují se s cíli a vizemi pracoviště, je u nich vidět vysoká míra angažovanosti a mají z práce uspokojení. Dále jsou schopni přijímat zodpovědnost a rizika, preferují sebeřízení, jsou kreativní a v práci nachází seberealizaci⁹⁸.

McGregor tedy proti tradiční představě teorie X, která je dosti pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení, postavil humanistickou teorii Y, která je postavená na důvěře člověka a v jeho pozitivní vztah k práci:

- pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek,
- člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost,
- schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců,

⁹⁶ ARMSTRONG, M., S.TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, s. 208

⁹⁷ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 88

⁹⁸ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 208

- současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat⁹⁹.

2.3 Odměňování pracovníků

Každá organizace prochází určitým vývojem. V průběhu tohoto vývoje, by si měla každá organizace uvědomit, že je potřeba efektivněji využívat své zdroje (finanční i lidské). Slovem efektivněji je myšleno zejména přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosu pro organizaci apod. Ke zvyšování výkonnosti patří zejména účinná a správně mířená motivace¹⁰⁰.

Systém odměňování se skládá z **peněžních odměn** (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a **zaměstnaneckých výhod**, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje **nepeněžní odměny** (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu¹⁰¹.

Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit **na míru konkrétní organizace**, povaze práce v ní, jejím potřebám a profilu jejích pracovníků¹⁰².

Odměňování představuje jeden z **nástrojů managementu** lidských zdrojů. Jeho cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji. Dále je také stimuluje k lepšímu pracovnímu výkonu. Dříve, než je systém odměňování vytvořen, je nutné, aby si každý podnik vyjasnil svou filozofii a strategii odměňování¹⁰³.

⁹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 5-6

¹⁰⁰ ARMSTRONG, M., J. KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 552

¹⁰¹ Tamtéž, s. 553

¹⁰² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 285

¹⁰³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 319

Organizace – ta si potřebuje vytvořit zejména konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvalitu produkce – jinými slovy řečeno – formovat a rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat cíle podniku¹⁰⁴.

Pracovníci – ti potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala¹⁰⁵.

Mezi základní dodatky k základní peněžní odměně patří:

- **individuální výkonnostní odměny** – zvýšení základní odměny je závislé na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka,
- **mimořádné odměny (bonusy)** – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka, která je závislá na dosažených výsledcích pracovníka, týmu nebo organizace,
- **prémie** – tato odměna je závislá na dosažení předem stanovených cílů organizace. Tyto cíle musejí být navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu,
- **provize** – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou vytvářeny jako procentuální vyjádření z prodejů, které uskuteční,
- **příplatky** – jsou to takové složky odměny, které jsou poskytovány odděleně od peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost¹⁰⁶.

¹⁰⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 286

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 286-287

¹⁰⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 595

2.3.1 Cíle odměňování

„Obecným cílem odměňování zaměstnanců je dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje“¹⁰⁷.

Specifické cíle odměňování zaměstnanců z **hlediska organizace** jsou:

- hrát důležitou roli při sdělování hodnot, výkonu, norem a očekávání organizace,
- podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace,
- využívat program organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury,
- napomáhat k uskutečňování základních hodnot organizace v takových oblastech jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce,
- zabezpečit, aby organizace za své peníze, které investovala do odměňování, získala potřebnou hodnotu¹⁰⁸.

Cíle odměňování z **hlediska zaměstnance** jsou:

- jednání s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování,
- měl by naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a také s pohledem k jejich přínosu,
- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad¹⁰⁹.

Za klíčovou úlohu odměňování ve firmách je zejména vytvoření **přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování**, který by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní firmě, jejím potřebám i potřebám jejích pracovníků. Dalším důležitým úkolem je to, aby takový systém odměňování byl pracovníky

¹⁰⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 600

¹⁰⁸ Tamtéž, s. 601

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 601

akceptován. Proto je vhodné, aby se pracovníci zapojili do jeho vytváření, zavádění i fungování a aby se stal vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka firmy, vedení i pracovníků¹¹⁰.

2.3.2 Hodnocení práce

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací“¹¹¹.

Ve velkých a středních organizacích slouží hodnocení práce k vypracování odůvodněného a stabilního podkladu pro vnitřní mzdovou strukturu. Bere si za cíl identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v organizaci, aby mohly být v závislosti na nich odstupňovány mzdové tarify nebo zaručená mzda¹¹².

Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce¹¹³.

Postup hodnocení práce:

1. shromáždění informací o práci (pracovním místě). Tyto informace jsou běžně dostupné v aktuálních popisech pracovních míst. Pokud takové popisy organizace nemá, je třeba provést analýzu pracovních míst a z nich potom vyvodit popisy,
2. výběr faktorů či faktorů, které budou určovat hodnotu jednotlivých prací v organizaci. Mezi nejpoužívanější faktory patří zejména dovednosti, odpovědnosti a pracovní podmínky,

¹¹⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 160

¹¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 292

¹¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 327

¹¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 293

3. příprava a realizace plánu, který využívá vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci. Tento plán by měl setřídít práce tak, aby ty, které potřebují více faktorů, byly umístěny na vyšších příčkách hierarchie prací, než práce vyžadující méně faktorů¹¹⁴.

2.3.3 Hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků, jejich pracovního výkonu a chování, je nedílnou součástí práce manažerů na všech úrovních. Posuzuje se přitom zejména, jak pracovníci zvládají požadavky kladené na pracovní místo, jak zlepšují svoji práci a jaké mají předpoklady dalšího rozvoje. Takové hodnocení je důležité nejen pro odměňování, ale má také velkou informační hodnotu pro profesní rozvoj organizace a její motivační sféru. Hodnocení pracovníků by jim mělo ukázat jejich slabé a silné stránky a tím pádem je motivovat k lepším výkonům¹¹⁵.

Při hodnocení pracovníků se mohou využívat nejrůznější kritéria. Tyto kritéria bývají diferencována podle zařazení pracovníků do organizační struktury a charakteru jejich vykonávané práce. Proto by v hodnocení nemělo být opomenuto:

- plnění poslání pracovního místa,
- perspektiva pro organizaci,
- morální a charakterové vlastnosti,
- průběh (změna) pracovních výsledků¹¹⁶.

2.3.4 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších součástí personálního vedení. Tvoří ho příprava, realizace a rozvíjení procesů odměňování. Zpravidla jsou odměny

¹¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 293

¹¹⁵ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 208

¹¹⁶ Tamtéž, s. 209

spojeny s charakterem, významem a množstvím odvedené práce. Cíle odměňování musí vycházet z podnikových strategií a musí být jasně definované a vzájemně provázané. Jsou zaměřené zejména na následující otázky:

- udržet konkurenceschopnost organizace,
- stabilizovat pracovníky v organizaci, udržet si kvalitní pracovníky,
- ovlivňovat pracovní výkon,
- rozvíjet pozitivní pracovní vztahy a firemní kulturu¹¹⁷.

Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela zřejmé, jako například přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Tyto odměny, které jsou ve většině případů hmatatelné a řízené samotnou organizací. Kromě těchto odměn se stále více pozornosti upíná k tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se samotnou spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení apod.¹¹⁸.

Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn například prostředím, ve kterém se zaměstnanec cítí pohodlně a uvolněně, což je velmi prospěšné pro jeho pracovní výkon, dále to mohou být korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků nebo vytváření příznivých pracovních podmínek atd.¹¹⁹.

Struktura odměňování

Hmotné odměny:

- peněžní odměny,
- základní mzda,

¹¹⁷ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 212

¹¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 284

¹¹⁹ Tamtéž, s. 284

- zásluhové odměny (přidané k základní mzdě, osobní příplatek),
- peněžní bonusy (spojené s dosažením určitého zisku, prémie),
- podíly na zisku,

Zaměstnanecké výhody:

- zaměstnanecké akcie (právo na nákup),
- hrazená dovolená nad zákonný nárok,
- možnost používání služebního vozidla,
- nadstandardní pojistné,
- nadstandardní zdravotní péče,

Nehmotné odměny (nepeněžní):

- uznání (pochvaly),
- autonomie,
- možnosti vzdělávání,
- osobní rozvoj, dovedností a získání zkušeností,
- příznivé pracovní podmínky,
- uspokojení z práce,
- kariérní postup,
- povyšování,
- rozvoj talentů¹²⁰.

Z předchozího vyplývá, že organizace má poměrně široké možnosti v oblasti odměňování svých zaměstnanců a to jak za jejich práci tak i za to, že jsou pracovníky právě této organizace. A protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníku, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí¹²¹.

¹²⁰ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 212-213

¹²¹ Tamtéž, s. 213

2.3.5 Zaměstnanecké benefity

Obecně je jako benefit označována nějaká výhoda či prospěch někoho, ve srovnání s jiným, tedy benefit účastníka nějakého systému jako výhoda plynoucí z takového účastenství¹²².

Zaměstnanecké benefity, tedy různá peněžní nebo nepeněžní plnění, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy, přispívá ke zvýšení motivace zaměstnanců a k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami¹²³.

Tato mimomzdová plnění jsou zaměstnavatelem zaměřena i na posílení rovnováhy pracovního a soukromého života zaměstnance. Proto se klade velký důraz na benefity spojené s volnočasovými aktivitami zaměstnance. Toto udržování rovnováhy mezi životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje přístup zaměstnanců k zákazníkům. Navíc jsou odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci mnohem více produktivní¹²⁴.

Počet a charakter benefitů vychází zejména z možností zaměstnavatele, pak také z potřeb pracovníků a v neposlední řadě také ze srovnání s nabídkou obdobných zaměstnavatelů na trhu práce. Velmi často jsou předmětem kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv, popř. jsou obsaženy ve vnitřním předpise zaměstnavatele či v individuálních smlouvách s jednotlivými zaměstnanci¹²⁵.

Fixní způsob poskytování benefitů

V tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na

¹²² PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*, s. 15

¹²³ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 15

¹²⁴ Tamtéž, s. 15

¹²⁵ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*, s. 15

zaměstnanci, zda tyto benefity využije. Jde vlastně o určitý poukázkový systém. Můžeme sem zahrnout např. stravenky, mobilní telefon, manažerské vozidlo, poskytnutí občerstvení, zdravotní péče, dovolená nad rámec zákona atd.¹²⁶.

Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)

U tohoto způsobu poskytování zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance (např. podle pozice zaměstnance). Poté si každý zaměstnanec může zvolit takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat¹²⁷.

Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnavatelem poskytovány:

- **všem zaměstnancům společnosti** – sem můžeme zařadit benefity jako např. příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na rekreaci zaměstnanců, příspěvky na kulturní a sportovní akce, příspěvky na vzdělávací kurzy atd.¹²⁸.
- **pouze vybrané skupině zaměstnanců** – např. používání služebního auta i pro soukromé účely, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytování zaměstnaneckých akcií¹²⁹.

¹²⁶ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 15

¹²⁷ Tamtéž, s. 15-16

¹²⁸ Tamtéž, s. 16

¹²⁹ Tamtéž, s. 16

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V této části práce analyzuji historii společnosti, účel jejího založení, její zákazníky, její organizační řád a také její postavení na trhu a to vše pro dosažení maximálního seznámení s chodem společnosti a také jejího motivačního systému. Základní kapitál této společnosti je 2 mil. Kč.

3.1 Historie společnosti

Společnost Lékořice a.s. byla založena za účelem provozování nestátního zdravotnického zařízení – lékáren. Tato společnost byla založena v roce 2004. V současnosti je jejím jediným předsedou představenstva a 100% vlastníkem akcií paní Lenka Stroleny.

3.2 Financování společnosti

Společnost byla založena s vkladem 2mil Kč. Do minulého roku fungovala společnost na dvouměsíční splatnosti svým dodavatelům a měsíční splatnosti od zdravotních pojišťoven. Trend distributorů tj. dodavatelů léčiv však je nyní zaměřen na snížení doby splatnosti z 60 dní na 30 dní. To však lékárna obrátkově nezvládla, poněvadž by neměla dostatek volně prodejného sortimentu k vystavení, a tudíž majitelka společnosti vložila počátkem roku 2015 do společnosti 1,8 mil Kč, aby v lékárnách mohl být zachován sortiment v původním rozsahu.

3.3 Místo provozování

Pod akciovou společností jsou provozovány **2 lékárny** a to lékárna u **Zlatého orla**, která se nachází na Masarykově náměstí v Benešově, a druhá lékárna **Centrum** se nachází na ulici Řeznická také v Benešově.

Lékárna u zlatého orla je umístěna v domě se 100 letou tradicí v provozování lékárny a nad ní se nachází ordinace lékařů. Je situována v horní části náměstí, kde probíhá čilý obchodní ruch.

Lékárna centrum leží na malém náměstí přímo naproti velkému zdravotnickému zařízení, poliklinice Benešov. Je přímo spádová pro toto zdravotní zařízení.

3.4 Nabídka služeb

Společnost provozuje nestátní zdravotnická zařízení, jimiž jsou 2 lékárny základního typu.

Jejich hlavní náplní je expedice léčivých přípravků vázaných na recept i expedice léčivých přípravků volně prodejných. Dále lékárna nabízí široký sortiment doplňků stravy.

Obě lékárny, které společnost provozuje, mají vybudovány dermo centrum s širokou nabídkou dermatologických i kosmetických výrobků. Další velkou skupinou produktů, kterou lékárny nabízejí, je dětská výživa. Lékárna také připravuje tzv. individuálně připravované léčivé přípravky, které vyrábí ve svých laboratořích. Většinou se jedná o přípravky vázané na recept.

3.5 Zákazníci

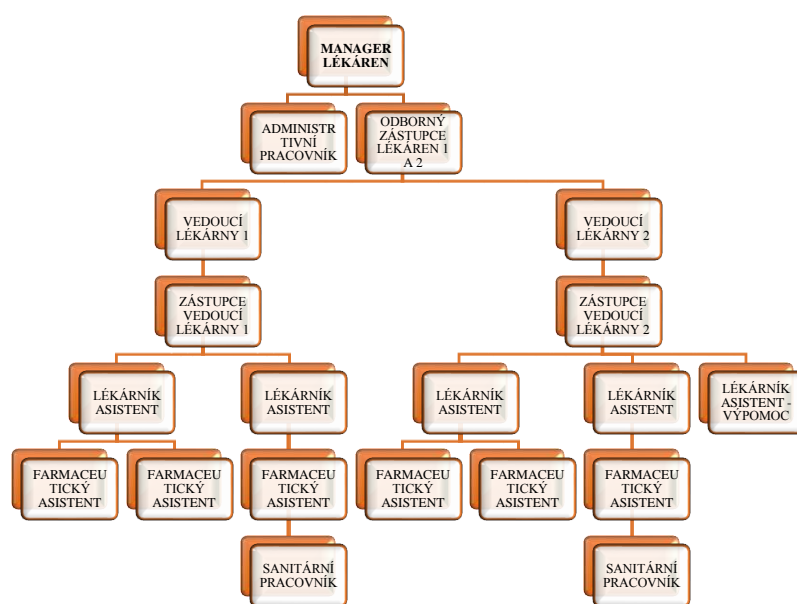
Zákazníky lékáren jsou 2 typy. Jedna skupina jsou pacienti, kteří přicházejí do lékáren s receptem od lékaře anebo při zdravotních potížích, druhou skupinou jsou běžní zákazníci, kteří navštěvují lékárny za účelem nákupu doplňků stravy nebo dětské výživy případně kosmetiky.

3.6 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že předsedkyně představenstva a majitelka společnosti v jedné osobě paní Lenka Stroleny žije trvale v Dusseldorfu, nemůže tuto společnost osobně řídit. Dozorčí radu tvoří její dcery, které žijí v Anglii, a proto ustanovila paní Mgr. Ilonu

Elblovou, na základě udělení generální plné moci, svou zástupkyní k řízení této společnosti. Ta je přímo zodpovědná za výsledky společnosti i za veškeré právní jednání majitelce společnosti.

Manažerce jsou přímo podřízeni všichni zaměstnanci této společnosti, jejichž strukturu tvoří 2 týmy lékáren. V každé lékárně je ustanoven odpovědný vedoucí a jeho zastupující lékárník. Dále jsou v každé lékárně 3 farmaceutické laborantky a v každé lékárně jedna sanitární pracovnice. Společnost pracuje externě s daňovým poradcem a účetní, kteří zpracovávají veškeré podklady pro finanční úřad, českou správu sociálního zabezpečení, zdravotní pojištění.



Obrázek 4. Organizační struktura (Zdroj: ¹³⁰)

3.7 Zaměstnanci společnosti

V lékárnách provozovaných společností Lékořice a.s. pracují pouze ženy. Struktura zaměstnanců se dělí na základě kvalifikace zaměstnanců. Nejvyšší funkci zastává odborný zástupce lékárny a vedoucí lékárny v jedné osobě. Poněvadž spadají lékárny,

¹³⁰ ELBLOVÁ, I. *Rozhovor*. Organizační struktura.

jakožto nestátní zdravotnické zařízení, do tzv. vázané činnosti, mohou být provozovány pouze za předpokladu, že odborný zástupce lékárny splňuje vzděláním požadovaná kritéria. Těmito kritérii jsou absolvování Vysoké školy Farmaceutické, dosažení titulu magistr farmacie a složení atestační zkoušky prvního stupně. Bez odborníka, který splňuje výše uvedená kritéria, nelze lékárnu vůbec provozovat. K provozování lékárny však musí být dále zajištěn dostatečný počet lékárníků asistentů, aby pokryl celou otevírací dobu lékárny. To znamená, že lékárna v České republice nemůže být otevřena bez přítomnosti lékárníka. Dále je pro zajištění chodu lékárny a také pro expedici na volném prodeji potřeba farmaceutických laborantek. Jedná se také o speciální vzdělání, které musí splňovat kritéria dané zákonem o provozování lékáren. Poslední pracovní složku tvoří sanitární pracovnice, které zajišťují úklid a sanitaci lékárny.

3.8 Motivační systém Lékořice a.s.

Zaměstnanecké výhody ve společnosti Lékořice a.s., která provozuje 2 nestátní zdravotnická zařízení lékárny I. typu, má odměnový systém založený na třech pilířích. Jedná se o motivace v podobě odměn peněžních, dále odměn nehmotných a zaměstnanecké výhody. K odměňování se společnost staví tak, že se snaží zajistit pro zaměstnance synergickou množinu různých forem odměn tak, aby byl podporující k dosahování firemních cílů. Stávající odměnový systém plánuje společnost v tomto roce rozšiřovat. Především se však snaží si vždy pro svoji strategii odměňování získat nejen vedoucí lékáren, ale i všechny zaměstnance.

3.9 Zaměstnanecké výhody

Společnost v současné době poskytuje několik zaměstnaneckých výhod. Mezi nejvíce oblíbené výhody patří zejména příspěvek na stravenky. Stravenky potom využívají všechny zaměstnankyně společnosti a to zejména k zakoupení obědového menu. Mezi další oblíbené zaměstnanecké výhody můžeme zařadit dny dovolené nad zákonný rámec a zaměstnanecké slevy na nabízený sortiment. Mezi méně oblíbené zaměstnanecké výhody patří používání firemního telefonu.

Příspěvek na stravenky

Společnost Lékořice a.s. poskytuje všem svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých výhod. Jako první do nich spadá příspěvek na stravenky, který činí 50% z celkové částky stravenky. Poskytnutou stravenku může zaměstnanec použít libovolně. Velká část zaměstnankyň používá tyto stravenky k zakoupení hlavního jídla z jedné z restaurací, odkud si jídla vybírají. Další možností využití stravenek je například nákup v prodejnách potravin, supermarketech apod. Rozhodování o způsobu uplatnění poskytnuté stravenky je tedy výlučně na zaměstnanci.

Dny dovolené nad zákonný rámec

Další poskytovanou výhodou je přidání 5 dnů dovolené nad zákonný nárok. Ve vnitřních směrnících společnosti Lékořice a.s. je přiznán nárok na další dny dovolené nad zákonný rámec. Řídí se však dobou odpracovaných let. Po každém roce odpracovaném u společnosti přidává zaměstnavatel zaměstnancům o jeden den dovolené nad zákonný nárok a to do výše až pěti dnů.

Používání firemního telefonu

Všichni zaměstnanci mohou neomezeně používat firemní mobilní telefony i pevnou linku v rámci České republiky. Do obou lékáren pořídila společnost jak pevnou linku, tak i mobilní telefon s neomezeným tarifem pro volání v rámci České republiky.

Příspěvek na dopravu do práce

Společnost Lékořice a.s. v rámci zaměstnaneckých výhod poskytuje všem svým zaměstnancům každý měsíc 500kč na dopravu do zaměstnání. Více než 2/3 zaměstnankyň pracujících pro společnost Lékořice a.s. dojíždí do zaměstnání z okolních obcí, proto se vedení rozhodlo poskytovat všem svým zaměstnancům další zaměstnaneckou výhodu, a to příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 500kč, vypláceného současně s jejich měsíční mzdou. Tento příspěvek je vyplácen společností každý měsíc společně se mzdou.

Občerstvení na pracovišti

Zaměstnanci mají po celou pracovní dobu zajištěný pitný režim, který zahrnuje i kávu a čaj. Zaměstnancům zajišťuje společnost po celou dobu pracovní doby a po celý rok pitný režim. Ten zahrnuje balenou pitnou vodu, limonády, kávu a čaj. Dále společnost zajišťuje svým zaměstnankyním každý den přísun vitamínů jak v rozpustných formách, tak i tabletových forem. Snaží se tím předcházet případnému onemocnění svých zaměstnanců.

Zvýhodněný nákup

Všichni zaměstnanci společnosti mají podle vnitřní směrnice další zaměstnaneckou výhodu a to, že si na svém pracovišti mohou nakoupit veškerý sortiment za zvýhodněných podmínek. Přesněji k nákupní ceně s DPH si společnost připočítá pouze 3% přírážku. Společnost taktéž ponechává zaměstnancům výrobky, které dostanou od farmaceutických firem na jejich školeních, a to zdarma.

Dárkové poukázky

Společnost má pro své zaměstnance každý měsíc připravené různé druhy dárkových poukázek. Nejčastěji se jedná o poukázky na kosmetiku, masáže a do wellness centra. Avšak poukázky tohoto druhu jsou poskytovány pouze jednou měsíčně a to vždy té zaměstnankyni, která měla v uplynulém měsíci nejlepší pracovní výsledky. Nejlepší zaměstnankyni určuje manažerka lékáren na základě dosažených výsledků v obchodní činnosti lékárny.

Vánoční odměny

Jsou poskytovány ve formě dárků, dárkových poukazů a občerstvení. Tyto odměny získávají všechny zaměstnankyně společnosti jako poděkování za odvedenou práci. Mezi tyto odměny patří různé druhy dárkových poukazů, ať už pouze pro samotnou zaměstnankyni nebo pro její celou rodinu, a také dárkové koše. Dále se každý rok pořádá společný vánoční večírek, který je dobrovolný, avšak u zaměstnankyň a jejich rodin je tento večírek oblíbený a rádi ho navštěvují.

Pružná pracovní doba

Společnost umožňuje svým zaměstnancům v rámci plánování přizpůsobit pracovní dobu požadavkům zaměstnanců a taktéž ji v průběhu měsíce operativně měnit. V praxi to znamená, že si zaměstnankyně mohou mezi sebou měnit směny (nebo pouze určitý počet hodin v rámci pracovní doby), aby si například mohli zajít na prohlídku k lékaři, nebo vyřešit naléhavé osobní záležitosti. Avšak tyto změny musí odsouhlasit vedení a to proto, aby nedošlo k narušení plynulého provozu lékárny.

Firemní oblečení

Zaměstnancům společnosti je poskytováno každé dva roky nové firemní oblečení. Zaměstnanec si může vybrat mezi lékařskou halenou a tričkem s límečkem, kalhotami a sukní. Toto oblečení je sladěno do stejných bílo-zelených barev s viditelným logem a názvem společnosti. Dále si společnost dala záležet na kvalitě materiálů, ze kterých je toto oblečení ušito. Je to zejména proto, že pohodlí zaměstnankyň při výkonu jejich povolání je velmi důležitým aspektem jejich celkové spokojenosti. Dále mají nárok na koupi zdravotnické obuvi do výše 1500 Kč. Tuto obuv si mohou vybrat u dodavatele zdravotnické obuvi, který lékárny tímto zbožím zásobuje.

3.10 Nehmotné odměny

Školení

Mezi základní nehmotné odměny, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, jsou pravidelná školení. Tato školení probíhají kontinuálně a jsou zaměřena na všechny oblasti, se kterými se zaměstnanci při výkonu svého zaměstnání setkávají. Jsou v nich zastoupena školení na zvyšování odbornosti, dále na psychologii směrem k zákazníkovi, na týmovou spolupráci, efektivitu při práci a v neposlední řadě na dosahování firemních ekonomických cílů.

Pracovní prostředí

Společnost se pro své zaměstnance snaží zajišťovat a stále vylepšovat pracovní prostředí. V minulém roce proběhla renovace společných prostor s kuchyňskou linkou

v obou lékárnách a byly pořízeny dvě myčky nádobí. Taktéž byla pořízena automatická pračka na praní doplňkového oblečení k firemnímu oděvu.

Odborná školení

Společnost dále podporuje a hradí vybraným zaměstnancům odborná školení (např. homeopatie), které jsou certifikovány a zvyšují kvalifikaci daného zaměstnance. Lékárníkům a farmaceutickým asistentům hradí společnost taktéž akreditovaná školení, která potřebují k výkonu jejich činnosti.

3.11 Peněžní odměny

Peněžní odměňování ve společnosti Lékořice a.s. je postaveno na třech základních parametrech. První složkou je základní mzda každého zaměstnance. Ta se odvíjí od kvalifikace zaměstnance a je navyšována s nabývající praxí a přínosem daného zaměstnance. Druhou složkou peněžních odměn je dosažení výsledků v prodeji sledovaného zboží v rámci projektu Moje Lékárna, jehož jsou obě lékárny součástí. Velikost těchto odměn je počítána dvojím způsobem a to u akčních produktů přímým finančním ohodnocením každého jednotlivého produktu a dále procentuálním ohodnocením, které činí 4% z celkového zpětného bonusu těchto promováných produktů. Třetí složku tvoří osobní ohodnocení, které v současnosti vychází pouze z celkového plnění hrubého zisku, plnění přidělených úkolů a dále jen na subjektivním hodnocení manažera těchto lékáren.

Vedení si uvědomuje, že současný odměnový systém není podrobně rozpracován a vychází pouze z dat o prodejkách jejich jednotlivých zaměstnanců. Vedení se v současné době zaměřuje na detailní rozpracování podkladů, které by kvalitněji odráželo i jiné parametry v hodnocení zaměstnanců. Těmi myslí rozdělení a plnění kompetencí a úkolů zadaných vedoucím manažerem nebo vedoucím lékárny, chování v kolektivu, návrhy vedoucí ke zlepšení ekonomických výsledků lékáren, zapojování se do mimopracovních aktivit či přímo jejich pořádání, zlepšování komunikace se zákazníkem a hledání nových příležitostí k celkovému rozvoji společnosti.

4 Výzkum motivačních činitelů

V této kapitole se budu věnovat samotnému šetření motivačních činitelů u všech zaměstnanců společnosti. Budou zde definovány cíle výzkumu, způsoby výzkumu a na konec výsledky těchto výzkumů.

4.1 Cíle výzkumu

Hlavní cíl:

- rozbor a následné vylepšení stávajícího motivačního systému v podniku

Dílčí cíle:

- zjistit spokojenost zaměstnankyň se současným motivačním systémem,
- zjistit, které benefity využívají a které z nabízených by chtěli využívat,
- zjistit motivační činitele zaměstnankyň.

4.2 Použité metody

Mezi nejdůležitější metody, které jsem při tomto výzkumu využíval, můžu určitě zařadit **rozhovor s managementem společnosti**. Tento rozhovor mi přinesl zejména zjištění, že společnost si je vědoma nedostatků v systému odměňování a motivování zaměstnanců. Společnost proto chce zavést takové změny, které budou pozitivně působit jak na všechny zaměstnance, tak i na zákazníky.

Pro zjištění samotné spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem společnosti jsem využil **dotazníkové šetření**. Dohromady zaměstnanci vyplňovali tři elektronické dotazníky. První z nich byl zaměřen na vztah zaměstnance ke společnosti a pracovnímu prostředí. Druhý dotazník byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců a třetí dotazník byl zaměřen na jednotlivé benefity, které společnost nabízí a také na ty, které by podle zaměstnanců měla společnost nabízet.

Třetí a poslední metodou bylo **pozorování**, které jsem provedl během deseti pracovních dní v lednu 2016. Tato metoda mě napomohla zjistit, jaké jsou zejména vztahy na pracovišti a zda je na pracovišti dobrá pracovní atmosféra.

4.3 Způsob vyhodnocení výsledků

Samotné zpracování výzkumných výsledků bylo provedeno v programu Microsoft Excel, ze kterého jsem následně využil grafy a procentní vyjádření. Každý z grafů je slovně ohodnocen.

4.4 Výzkumný soubor

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 17 zaměstnankyň. Dotazníky byly vyplňovány na centrálním počítači, protože byly v elektronické podobě. Všichni zaměstnanci byli před vyplněním seznámeni s návodem na vyplnění dotazníků, následně jim bylo sděleno, že jsou dotazníky anonymní a výsledky z nich nebudou použity pro žádné jiné účely.

4.5 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly zpracovány přes webový portál Survio.cz a zaměstnankyně je vyplňovaly elektronickým způsobem na centrálním počítači v jedné z lékáren. Elektronická podoba dotazníkového šetření ušetřila mnoho času jak mně, tak i samotným zaměstnankyním v jejich pracovní době. Zaměstnankyním byl zaslán písemný návod na vyplnění dotazníků a také jim bylo sděleno, že výsledky tohoto šetření jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro potřeby této bakalářské práce. Zaměstnankyně společnosti tyto dotazníky vyplňovaly jednotlivě a měly na ně vyhrazený čas, po který nebyly rušeny.

4.5.1 Hypotézy

H₁: Z analýzy současného systému odměňování ve společnosti usuzuji, že je tento systém pro zaměstnankyně nesrozumitelný.

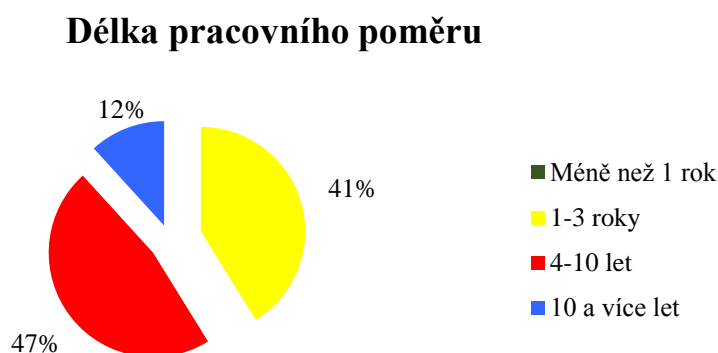
H₂: Z analýzy současného systému odměňování ve společnosti usuzuji, že je tento systém pro zaměstnankyně nemotivující.

H₃: Z provedeného rozhovoru s manažerkou lékáren jsem vyvodil, že pro zaměstnankyně bude důležitý růst jejich základních mezd, což by mohlo vést k jejich vyšší spokojenosti.

H₄: Z pozorování chování zaměstnankyň jsem dospěl k domněnce, že ve společnosti dochází k problémům v komunikaci mezi samotnými zaměstnankyněmi a vedením společnosti.

H₅: Zaměstnankyním společnosti chybí ohodnocení (pochvaly) za mimořádné či krizové situace v podniku.

H₆: Zaměstnankyně společnosti by ocenily více zaměstnaneckých výhod a to zejména těch, které budou zaměřeny na jejich zdraví.



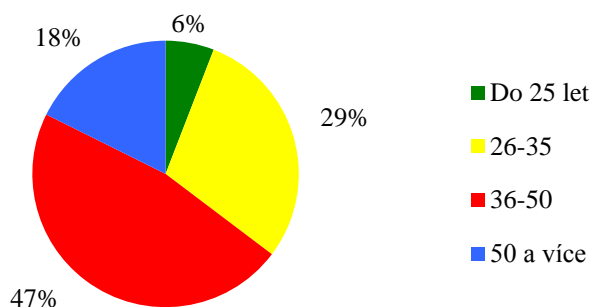
Graf 1. Délka pracovního poměru (Zdroj:¹³¹)

Výsledky analýzy:

Jak můžeme vidět, tak 47% personálu tvoří zaměstnankyně, jejichž pracovní poměr trvá v rozmezí 4 – 10let. Působení v rozmezí 1 – 3 let zastupuje 41% zaměstnankyň. Nejmenší skupinu, která je pouze dvoučlenná, tvoří pracovní poměry, jejichž délka je delší jak 10 let. Tato skupina je sice nejmenší, ale právě množství zkušeností a odborných znalostí z nich dělají velmi důležitou skupinu zaměstnanců.

¹³¹ Vlastní zpracování

Věková kategorie

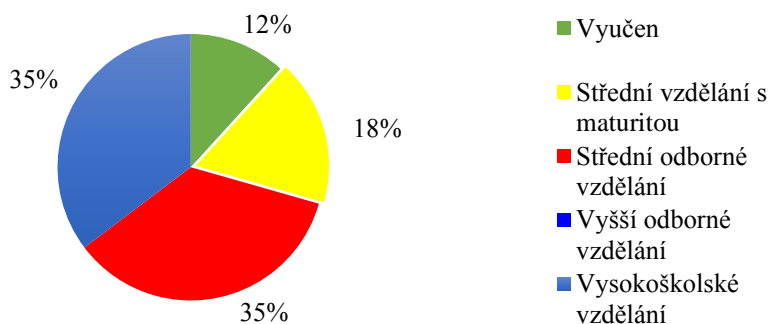


Graf 2. Věková kategorie (Zdroj: ¹³²)

Výsledky analýzy:

Výsledky této analýzy ukazují zajímavé rozložení věkových skupin respondentek. Osmičlenná skupina personálu pochází ze skupiny 36 – 50 let. Další početnou skupinou je 5 zaměstnankyň ve věku 26 – 35 let. Ve společnosti pracuje pouze 1 žena ve věku do 25 let a 3 zaměstnankyně starší padesáti let.

Dosažené vzdělání



Graf 3. Dosažené vzdělání (Zdroj: ¹³³)

Výsledky analýzy:

U dosaženého vzdělání je vidět rozložení zaměstnankyň mezi 3 základní skupiny. První skupinu tvoří 5 zaměstnankyň, které vystudovaly střední školu s maturitou. Poté následují dvě vyrovnané skupiny, které jsou tvořeny stejným počtem respondentek.

¹³² Vlastní zpracování

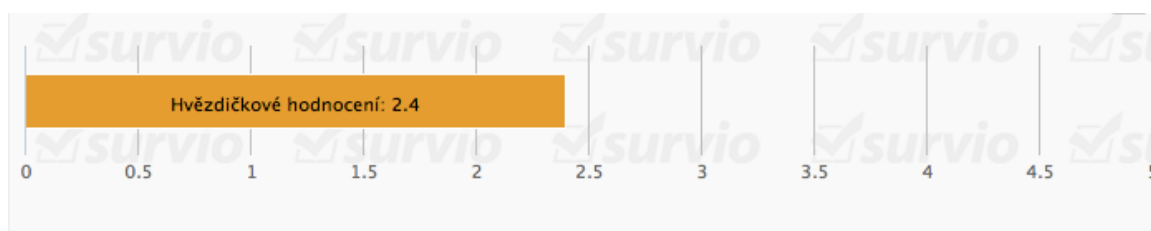
¹³³ Vlastní zpracování

Dalších 6 zaměstnankyň má střední odborné vzdělání a dalších 6 má vysokoškolské vzdělání.

4.5.2 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: Z analýzy současného systému odměňování ve společnosti usuzují, že je tento systém pro zaměstnankyně nesrozumitelný.

Jak je pro Vás systém odměňování srozumitelný?



Obrázek 5. Hypotéza 1 (Zdroj: ¹³⁴)

Tabulka 1. Jak je pro Vás systém odměňování srozumitelný (Zdroj: ¹³⁵)

Možnost odpovědí	Responzí	Podíl
1/5	5	0,29
2/5	6	0,35
3/5	2	0,12
4/5	4	0,24
5/5	0	0

Výsledky analýzy:

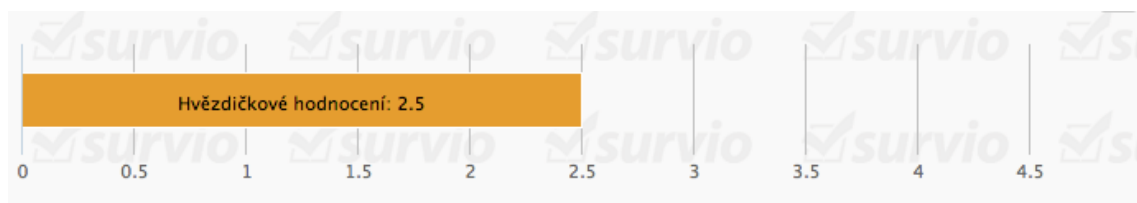
Při tomto druhu otázky respondenti odpovídali pomocí počtu hvězdiček. Maximální počet hvězdiček je pět a značí nejvyšší možnou spokojenost. Naopak 1 hvězdička značí značnou nespokojenost. Tuto hypotézu můžeme považovat za **potvrzenou**. Z výsledků můžeme vidět, že 11 zaměstnankyň označilo srozumitelnost systému pouze jednou nebo dvěma hvězdičkami, což značí, že je pro ně systém nesrozumitelný. Můžeme také vidět, že pro 6 respondentek je systém více méně srozumitelný.

¹³⁴ Vlastní zpracování

¹³⁵ Vlastní zpracování

Hypotéza č. 2: Z analýzy současného systému odměňování ve společnosti usuzuji, že je tento systém pro zaměstnankyně nemotivující.

Jak je pro Vás způsob odměňování motivující?



Obrázek 6. Hypotéza 2 (Zdroj: ¹³⁶)

Tabulka 2. Motivační hledisko systému odměňování (Zdroj: ¹³⁷)

Možnost odpovědí	Responzí	Podíl
1/5	6	0,35
2/5	5	0,29
3/5	3	0,18
4/5	1	0,06
5/5	2	0,12

Výsledky analýzy:

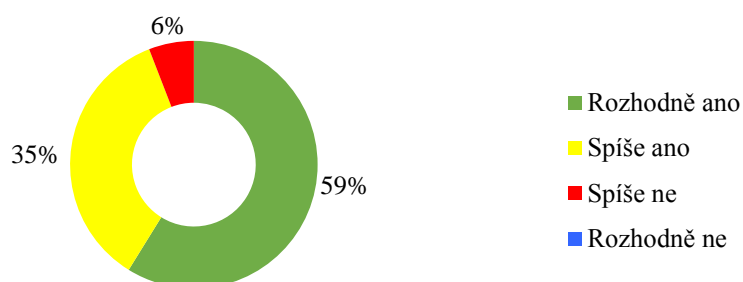
Tato hypotéza **byla potvrzena**. Způsob odměňování, který je ve společnosti nyní aplikován, nepůsobí pro 11 zaměstnankyň dostatečným motivačním způsobem. Z volných komentářů zaměstnankyň vyplynulo, že by pro ně bylo více motivující nejen navýšení finančního ohodnocení, ale také častější hodnocení jejich výkonu.

Hypotéze č. 3: Z pozorování chodu provozu jsem dospěl k domněnce, že ve společnosti dochází k nedostatečnému předávání informací ze strany vedení směrem k zaměstnankyním.

¹³⁶ Vlastní zpracování

¹³⁷ Vlastní zpracování

Dostáváte od svého nadřízeného veškeré důležité informace pro výkon Vaší profese?



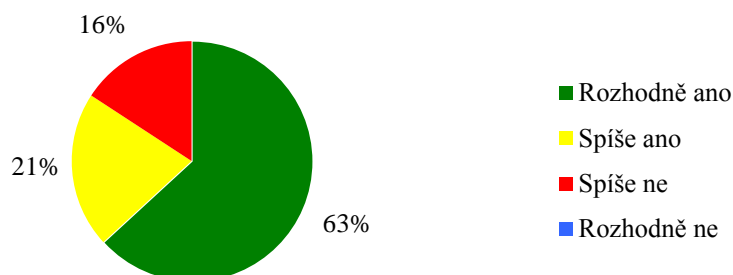
Graf 4. Hypotéza 3 (Zdroj: ¹³⁸)

Výsledky analýzy:

Hypotéza č. 3, jak je z výsledného zpracování výsledků zanesených do grafu č. 4 zřejmé, **nebyla** hypotéza o nedostatečném předávání informací ze strany vedení směrem k zaměstnancům **potvrzena**. Dokonce 94 % zaměstnankyň je svým vedením informováno o dění ve společnosti srozumitelně.

Hypotéza č. 4: Z provedeného rozhovoru s manažerkou lékáren jsem vyvodil, že pro zaměstnankyně bude důležitý růst jejich základních mezd, což by mohlo vést k jejich vyšší spokojenosti.

Je pro Vás důležitý růst mezd ve vztahu k Vaší vyšší spokojenosti?



Graf 5. Hypotéza 4 (Zdroj: ¹³⁹)

¹³⁸ Vlastní zpracování

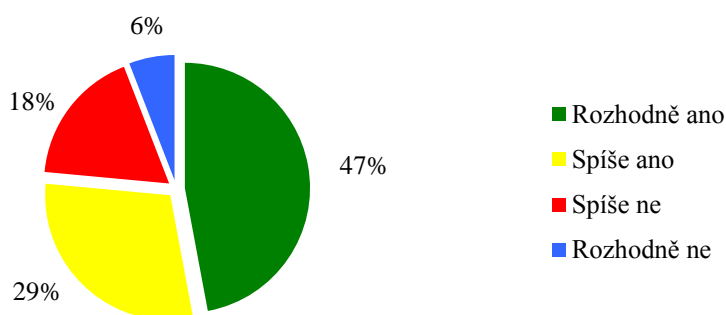
¹³⁹ Vlastní zpracování

Výsledky analýzy:

Z výsledků této analýzy je zcela zřejmé, že pro zaměstnankyně je růst jejich mezd velmi důležitým aspektem jejich spokojenosti. Celých 84 % zaměstnankyň označilo růst jejich mezd jako jednu z nejvyšších priorit v rámci jejich spokojenosti. Tyto výsledky korespondují s dlouhodobě stagnujícím stavem mezd ve společnosti. Tento výsledek potvrzuje **správnost hypotézy č. 4**.

Hypotéza č. 5: Zaměstnankyním společnosti chybí ohodnocení (pochvaly) za mimořádné či krizové situace v podniku.

Zvýšila by Vaši motivaci vyšší frekvence hodnocení (pochvaly, osobní pohovory)?



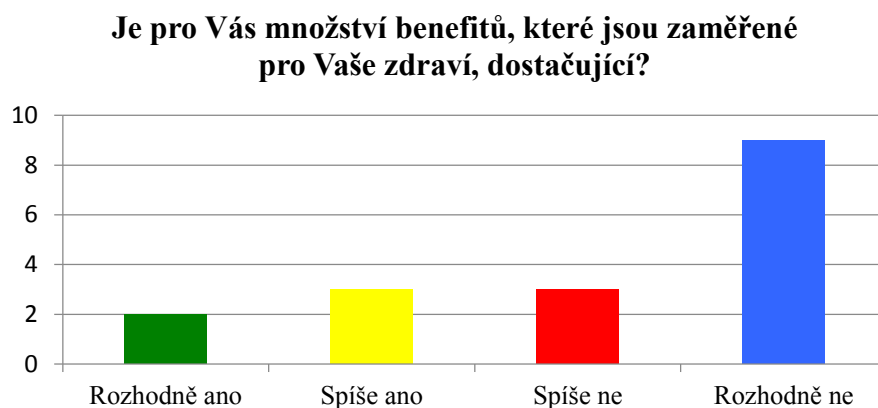
Graf 6. Hypotéza 5 (Zdroj: ¹⁴⁰)

Výsledky analýzy:

Podle grafu č. 6 je zřejmé, že 76 % zaměstnankyň by ocenila, kdyby se zvýšilo množství různých forem hodnocení ať už formou pochval, osobních pohovorů či na základě skutečných výsledků z lékařského programu. Tímto výsledkem se **potvrzuje správnost hypotézy č. 5**.

Hypotéza č. 6: Zaměstnankyně společnosti by ocenily více zaměstnaneckých výhod a to zejména těch, které budou zaměřeny na jejich zdraví.

¹⁴⁰ Vlastní zpracování

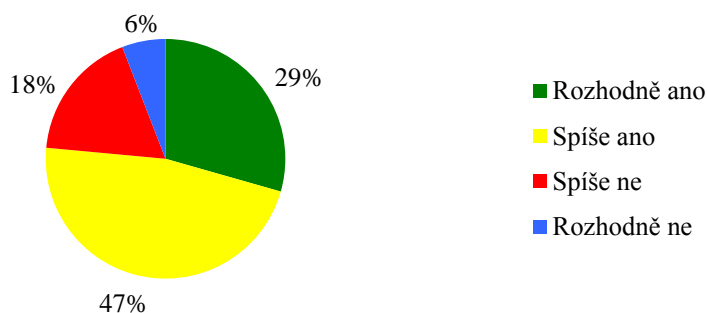


Graf 7. Hypotéza 6 (Zdroj:¹⁴¹)

Výsledky analýzy:

Podle grafu č. 7 je zřejmé, že pro 12 zaměstnankyň je množství benefitů, zaměřených na jejich zdraví, nedostatečné. Tento výsledek nám **potvrzuje hypotézu č. 6**, která odkazuje na problematiku množství nabízených zaměstnaneckých. Při podrobnější analýze se zaměstnankyně vyjádřily pro tuto formu benefitů, zejména z důvodu zdravotních potíží způsobených jejich pracovní náplní.

Zvýšilo by Vaši motivaci zavedení kolektivní motivační soutěže?



Graf 8. Kolektivní soutěž (Zdroj:¹⁴²)

Výsledky analýzy:

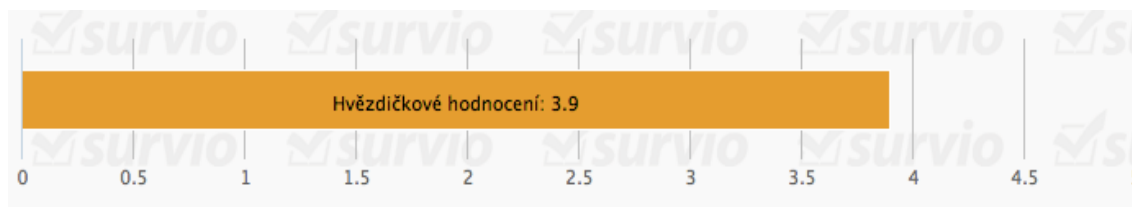
Zavedení kolektivní motivační soutěže je jedním z návrhů na zlepšení motivačního systému a výsledky mi napověděly, že o takovou formu motivace je u zaměstnanců

¹⁴¹ Vlastní zpracování

¹⁴² Vlastní zpracování

poněkud zájem. Kolektivní soutěž by ocenilo hned 13 zaměstnankyň, naproti tomu pouze 4 zbývající nevidí v tomto způsobu motivace velký potenciál.

Jak hodnotíte týmovou atmosféru ve společnosti?



Obrázek 7. Hodnocení týmové atmosféry (Zdroj: ¹⁴³)

Tabulka 3. Hodnocení týmové atmosféry (Zdroj: ¹⁴⁴)

Možnost odpovědí	Responzí	Podíl
1/5	0	0,00
2/5	1	0,06
3/5	4	0,24
4/5	6	0,35
5/5	6	0,35

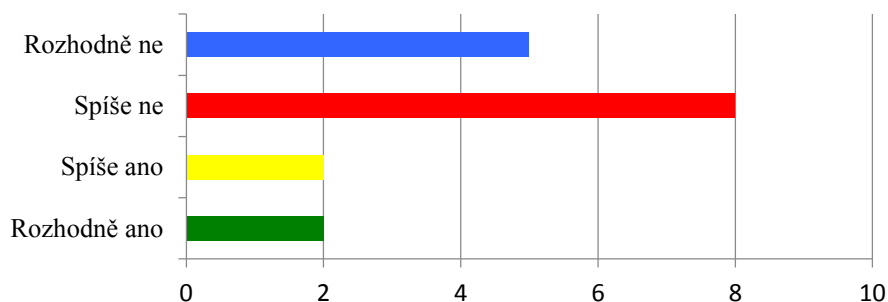
Výsledky analýzy:

Týmová atmosféra je podle odpovědí na velmi dobré úrovni. Hned 12 zaměstnankyň ohodnotilo týmovou atmosféru 4 a 5 hvězdičkami. Toto je pro společnost velmi důležitý ukazatel a kladný výsledek. Je vidět, že kolektiv si velmi dobře sedl a společnost by na tomto zjištění mohla stavět.

¹⁴³ Vlastní zpracování

¹⁴⁴ Vlastní zpracování

Myslíte si, že jste za svůj přínos pro společnost dostatečně ohodnocena?

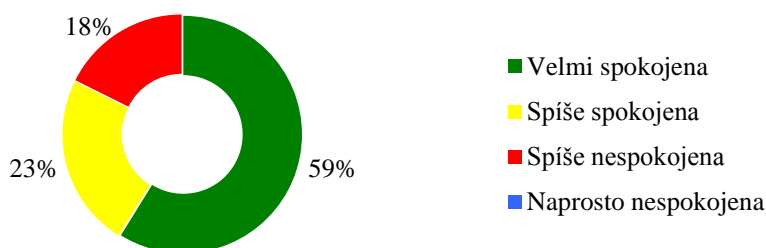


Graf 9. Spravedlivost ohodnocení přínosu pro společnost (Zdroj: ¹⁴⁵)

Výsledky analýzy:

Dle těchto odpovědí můžeme vyzorovat, že hned 13 zaměstnankyň si myslí, že nejsou za jejich přínos společnosti dostatečně ohodnocené. Pouze 4 zaměstnankyně si myslí, že jejich přínos pro společnost je zaslouženě ohodnocen.

Jak jste spokojena s prostředím, ve kterém pracujete?



Graf 10. Pracovní prostředí (Zdroj: ¹⁴⁶)

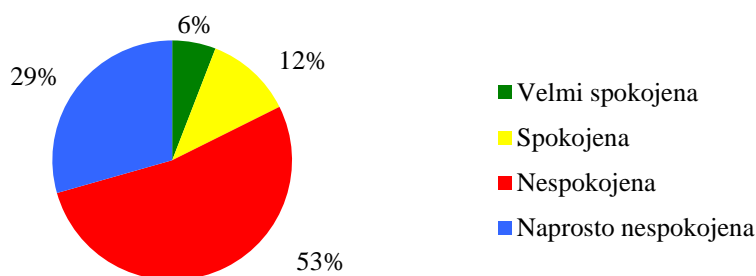
Výsledky analýzy:

Z grafu č. 10 je zřejmé, že se 59% zaměstnankyním jejich pracovní prostředí líbí. Může to být zapříčiněno zejména nedávnými úpravami uvnitř lékáren, při kterých se zrekonstruovaly společné prostory a kuchyňky. Tato změna se všem zaměstnankyním zamlouvala, což je vidět i z výsledků průzkumu.

¹⁴⁵ Vlastní zpracování

¹⁴⁶ Vlastní zpracování

Jak jste spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost nabízí?

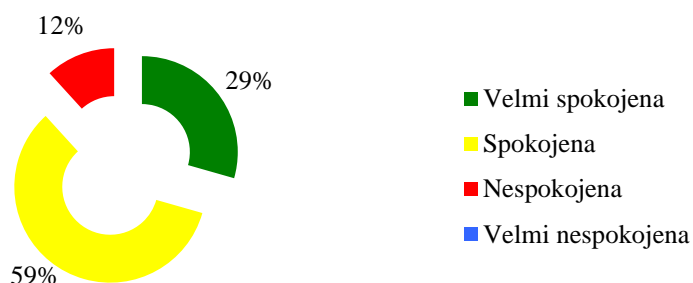


Graf 11. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (Zdroj: ¹⁴⁷)

Výsledky analýzy:

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami je ve společnosti špatná, což dokazuje tato analýza, ve které 14 ze 17 zaměstnankyň dalo najevo, že nejsou s výhodami spokojené. Společnost by se právě proto měla zaměřit na ty výhody, které budou u zaměstnankyň oblíbené a hlavně motivující.

Jak jste spokojena s kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci?



Graf 12. Kvalita školení (Zdroj: ¹⁴⁸)

Výsledky analýzy:

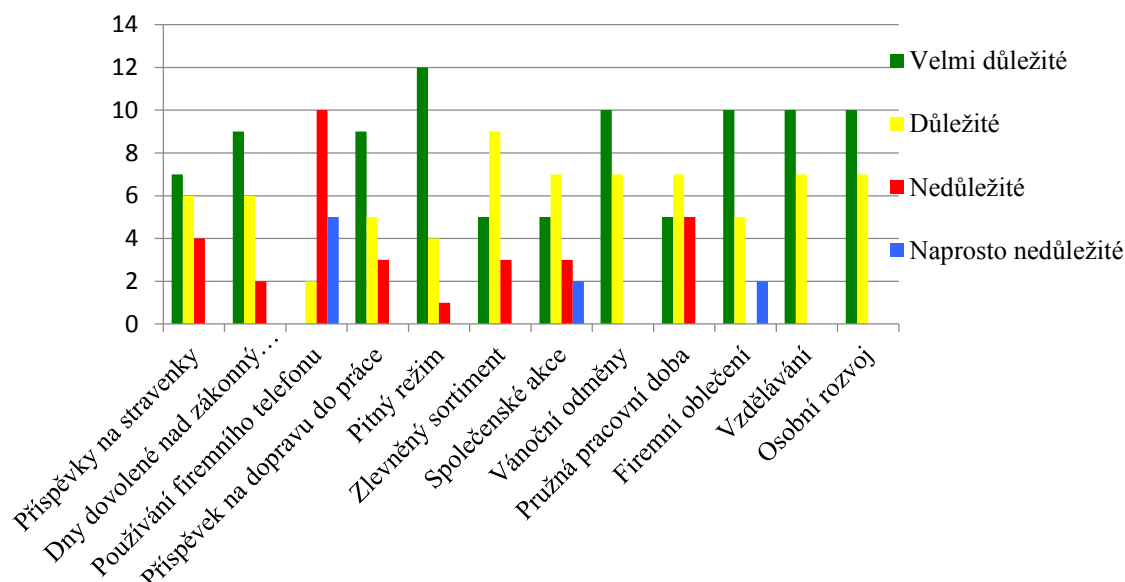
Speciální školení jsou nabízeny všem zaměstnankyním společnosti. Na jejich kvalitu nemá společnost žádný vliv, nicméně je pozitivní, že pro personál jsou tyto školení

¹⁴⁷ Vlastní zpracování

¹⁴⁸ Vlastní zpracování

přínosem a hodnotí je velmi kladně. Takové školení představují důležitou součást jejich profesního růstu, a proto by se jich měly účastnit v co nejvyšším počtu.

Zaměstnanecké výhody nabízené společností



Graf 13. Zaměstnanecké benefity nabízené společností (Zdroj: ¹⁴⁹)

Příspěvky na stravenky

Společnost hradí svým zaměstnancům 50% hodnoty stravenky. Stravování je poskytováno z okolních restaurací, kterých je poblíž opravdu hodně, a tak je tento zaměstnanecký benefit velmi oblíbený a využíváný. Jelikož mají zaměstnankyně k dispozici malou kuchyňku vybavenou ledničkou a mikrovlnkou, několik z nich si nosí jídlo z domova, a tak o tento benefit nejeví až tak velký zájem.

Dny dovolené nad zákonný rámec

Z výsledku je ihned zřejmé, že tato zaměstnanecká výhoda je jednou z nejvíce oblíbených pro personál této společnosti. Tato výhoda v sobě skrývá 5 dnů dovolené navíc nad zákonný rámec, což je jak pro zaměstnankyně, tak pro jejich rodiny určitě

¹⁴⁹ Vlastní zpracování

přínosem. Pro společnost už je to o poznání horší, ale díky stanoveným podmínkám tyto dny dovolené navíc zvládá.

Používání firemního telefonu

Možnost využívání firemního telefonu mají všechny zaměstnankyně. Tato zaměstnanecká výhoda však patří k těm nejméně potřebným a využívaným. Nicméně firemní telefony jsou pro společnost velmi důležité, protože přes ně dochází ke komunikaci s vedoucí pracovnící v době, kdy nemůže být osobně na lékárnách a vzniklé komplikace nebo pouze dotazy se musí řešit právě přes firemní telefon.

Příspěvek na dopravu do práce

Mnoho zaměstnankyň společnosti Lekorice a.s. využívá ke své cestě do práce veřejnou dopravu, která se jim vyplatí více než cesta vlastním autem. Navíc jim společnost na tyto cesty přispívá každý měsíc částkou 500kč. Proto je i z výsledků zcela jasné, že je pro ně tato zaměstnanecká výhoda velmi důležitá.

Pitný režim

Tato zaměstnanecká výhoda se může zdát pro většinu lidí absolutní samozřejmostí, ale ne každá společnost nabízí svým zaměstnancům takový servis jako právě tato společnost. Zaměstnanci mají po celý den k dispozici mnoho druhů nápojů, ať už jsou to balená voda, kávé, sirupy nebo džusy z čerstvého ovoce.

Zlevněný sortiment

Tento druh zaměstnanecké výhody je pro zaměstnance velmi oblíbený. Ve společnosti Lékořice a.s. tomu není jinak a personál tuto výhodu velmi často využívá. K nákupní ceně s DPH se přičtou pouze 3% marže. Jak můžeme vidět, tak pro 5 zaměstnankyň je tato výhoda velmi důležitá a pro dalších 9 je „pouze“ důležitá.

Společenské akce

Tyto akce se většinou konají k určitým příležitostem, jako jsou například Vánoce a Velikonoce. Při těchto setkání se vedoucí společnosti snaží zejména o to, aby si kolektiv na chvíli odpočinul od vykonávané práce a přišel na jiné myšlenky.

Vánoční odměny

Obliba vánočních odměň je zcela zřejmá. Manažerka lékáren se snaží vždy přijít s originálními odměnami ve formě dárků, dárkových poukazů či speciálních zážitků. Zaměstnanci lékáren tuto snahu velmi oceňují, což se projevuje i na výsledku průzkumu. Všechny zaměstnankyně si tyto odměny velmi pochvalují a určitě by o ně nechtěli přijít.

Pružná pracovní doba

Možnost operativně měnit svou pracovní dobu v průběhu měsíce je pro většinu zaměstnankyň důležitou výhodou. Je tu však i skupina 5 zaměstnankyň, pro které není tato zaměstnanecká výhoda důležitým přínosem.

Firemní oblečení

Firemní oblečení je pro 15 zaměstnankyň důležitou součástí zaměstnaneckých výhod. Může to být zapříčiněno možností zakoupení si speciální ortopedické obuvi v hodnotě 1500kč, která přispívá ke komfortu při pracovním výkonu.

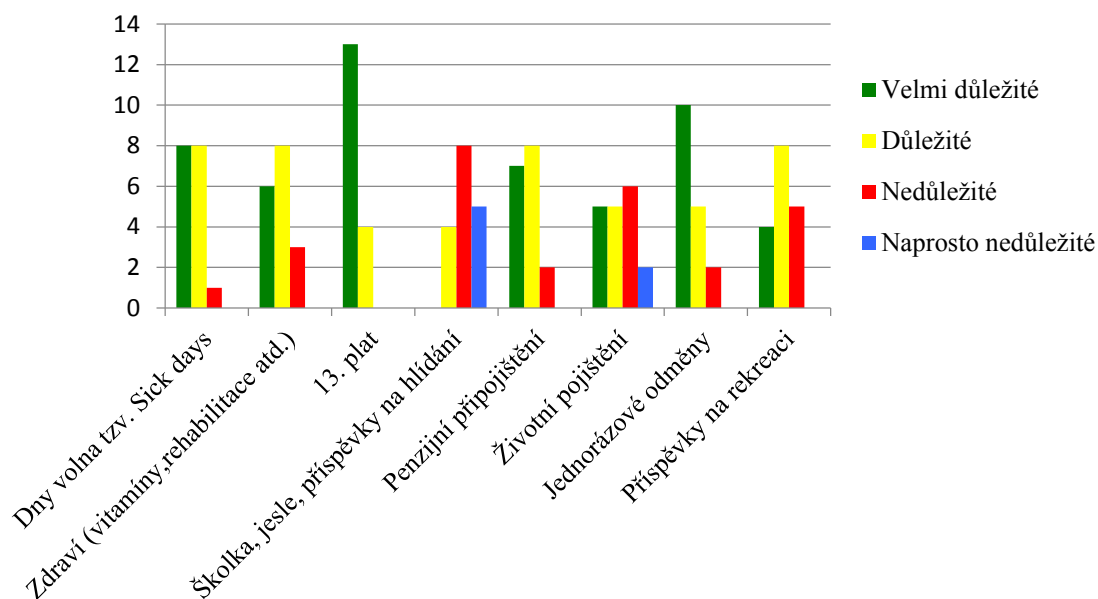
Vzdělávání

Společnost Lektorice a.s. nabízí svým zaměstnankyním velké množství různých školení. Tyto školení se zaměřují především na zvyšování odbornosti, na psychologii směrem k zákazníkovi a také na efektivitu při práci. Zaměstnankyně si důležitost těchto školení uvědomují a o tuto zaměstnaneckou výhodu mají velký zájem.

Osobní rozvoj

V návaznosti na vzdělávání zaměstnankyň formou školení je osobní rozvoj jedním z cílů těchto nabízených školení. Pro zaměstnankyně je osobní rozvoj velmi důležitý, protože by se o něj měl snažit každý zaměstnanec. V době neustále nových informací a postupů je osobní rozvoj jedním z nejdůležitějších aspektů zaměstnaneckého poměru.

Jak důležité by pro Vás byly následující zaměstnanecké výhody?



Graf 14. Navrhované zaměstnanecké benefity (Zdroj: ¹⁵⁰)

Dny volna tzv. Sick days

Tato zaměstnanecká výhoda nabývá v posledních letech na oblíbenosti mezi zaměstnanci po celém světě. Společnost Lekorice a.s. tuto výhodu nenabízí, avšak jak nám výsledky napovídají, tak zaměstnanci by o tuto možnost měli zájem. Hned 16 zaměstnankyň odpovědělo, že by pro ně tato výhoda byla velmi důležitá nebo důležitá.

Zdraví (rehabilitace, masáže atd.)

Z provedeného výzkumu je opět vidět, že 14 zaměstnankyň by o tuto možnost mělo zájem. Což by mohlo vést k zavedení například společných hodin určitých lekcí, jako jsou jóga, ozdravné koupele a další podobné aktivity, při kterých by se zaměstnankyně skvěle odreagovaly a napomáhalo by to i ke zlepšení vztahů v kolektivu.

¹⁵⁰ Vlastní zpracování

13. plat

O tuto výhodu mají zaměstnankyně společnosti enormní zájem. Svědčí o tom výsledku výzkumu, ve kterém ani jedna z dotazovaných žen neodpověděla, že by pro ně tato výhoda nebyla v budoucnu důležitá. Nicméně vedení společnosti se v nejbližší době nechystá tuto výhodu zavést.

Jednorázové odměny

Další z výhod, kterou společnost svým zaměstnankyním nenabízí. Z grafu je však jasné, že respondentky mají o tyto jednorázové odměny velký zájem a byli by pro ně velmi důležitou součástí systému odměňování.

Příspěvky na rekreaci

Další z možných nabídek jsou příspěvky na rekreaci různého druhu. Pro 12 zaměstnankyň je tato forma odměny lákavá a chtěli by, aby ji společnost zavedla. Pro zbývajících 5 zaměstnankyň už tak zajímavá není.

4.6 Rozhovor s managementem společnosti

Rozhovor s manažerkou lékáren paní Mgr. Ilonou Elblovou jsem zvolil proto, abych zjistil, jaký postoj k motivaci zaměstnanců zaujímá samotné vedení společnosti. Tento rozhovor mi poskytl důležité informace týkající se současných metod uplatňujících v rámci motivačního systému společnosti. Struktura tohoto rozhovoru byla vedena na základě mnou předem připravených otázek, na které mi manažerka lékáren kvalifikovaně odpověděla.

Mezi cíle tohoto rozhovoru jsem zařadil:

- kdo stanovoval současný motivační systém?
- kdy byl naposledy aktualizován?
- dochází pravidelně ke zjišťování potřeb a spokojenosti zaměstnankyň?
- je ochotno vedení společnosti, zpracovat nové motivační prvky?

Shrnutí rozhovoru:

Současný motivační systém navrhla a prosadila u majitelky společnosti manažerka lékáren v roce 2012. K jeho zavedení došlo od 1. 1. 2013. Od této doby nebyl výrazněji inovován ani nijak doplněn. Manažerka si je vědoma toho, že je potřeba současný stav změnit a celý motivační systém doplnit. Proto i přijala moji žádost o provedení průzkumu s následným návrhem na rozšíření a zkvalitnění současného motivačního systému. K provedením potřebných analýz mi poskytla dostatek prostoru a informací.

4.7 Pozorování

Při pozorování jsem se zaměřil zejména na efektivitu práce a zdali si zaměstnankyně plní své úkoly v rámci přidělených kompetencí, které jsem dostal k dispozici. Pozorování probíhalo v měsíci lednu, po dobu deseti pracovních dní v obou lékárnách společnosti. Přístup jsem měl ke všem vnitropodnikovým směrnici a taktéž k některým sestavám v softwaru společnosti.

Vyvozené závěry:

- za velmi přínosné považuji efektivní řízení docházek zaměstnankyň, díky kterému nedochází ke kolizím v zajištění provozu a také mezi zaměstnankyněmi,
- dalším pozitivním zjištěním byla spokojenost zaměstnankyň nejen s pracovním prostředím, ale i s kvalitně vybaveným zázemím,
- jako méně pozitivní jsem shledal nemožnost častějšího kontaktu obou týmů lékáren a tím následně slabší komunikaci v rámci společnosti,
- nesetkal jsem se s formou soutěží mezi zaměstnanci, které umí zaměstnance motivovat k lepším výkonům.

4.8 Shrnutí analytické části

Ze zvolených metod v analytické části, kterými byl rozhovor s manažerem lékáren, pozorování provozu v průběhu deseti dní a dotazníkového šetření, vyplynulo, že zaměstnankyně společnosti kladou největší důraz na finanční ocenění a až následně jim chybí osobní hodnocení jejich práce. Z finančních benefitů by uvítaly rozšíření v oblasti

zdravotní nebo lázeňské péče, motivační soutěže, zvýšení základních mezd a sick days. Z nefinančních benefitů je to pořádání neformálních společných akcí, kde by se oba týmy lékáren mohly potkat, častější hodnocení výkonů a pohovory.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části mé diplomové práce uvedu jednotlivé návrhy na zlepšení motivačního systému ve společnosti Lékořice a.s. Navrhované změny vycházejí jak z výsledků dotazníkového šetření, tak i po vzájemné spolupráci s vedením společnosti. Z výsledků dotazníkového šetření jsem zjistil, že pro zaměstnance je motivační systém společnosti nesrozumitelný a tím pádem i demotivačním. Dále se zaměstnankyním společnosti nelíbí způsob jejich hodnocení, které je i podle vedení společnosti velkým problémem. Tento problém se budeme snažit vyřešit novým systémem hodnocení jednotlivých zaměstnankyň pomocí hodnotících formulářů. Velký zájem byl projeven směrem k jednorázovým odměnám, tento zájem se budu snažit vyřešit pomocí motivační soutěže, která se bude konat každý měsíc. **Cílem těchto změn bude zejména:**

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- zvýšení produktivity a efektivity práce
- zvýšení pracovní motivace zaměstnanců

Po domluvě s vedením společnosti jsme došli k závěru, že nový motivační systém bude stát na několika opěrných bodech. Nejprve se bude jednat o nový systém hodnocení pomocí formulářů. Mé další návrhy na vylepšení motivačního systému ve společnosti patří motivační soutěž, teambuildingové akce a zlepšení pracovního prostředí – zavedením nové klimatizace. Dále navrhuji zvýšení počtu pochval a osobních pohovorů.

5.1 Osobní pohovory s hodnocením

Z výsledků **hypotézy č. 5** vychází, že by zaměstnaneckou motivaci zvýšilo vyšší množství pochval a osobních pohovorů. Po konzultaci s manažerkou lékáren jsem přišel na to, že množství pochval nebo osobních pohovorů je na velmi nízké úrovni. Proto navrhuji zavést osobní pohovory, na kterých by se hodnotil zaměstnancův výkon formou hodnotících formulářů.

Tyto pohovory bych zavedl vždy na konci kvartálu před uzavřením zaměstnaneckých mezd a to nejpozději do osmého dne následujícího měsíce. Tyto pohovory se budou konat v kanceláři manažerky lékárny.

V novém hodnotícím formuláři se hodnotí zejména následující **kompetence**:

- Odbornost a vzdělávání
- Jednání se zákazníkem, prodejní dovednosti
- Práce v týmu
- Provoz lékárny

Plnění těchto kompetencí vyhodnotí manažerka lékáren bodově. Maximální počet dosažených bodů je 65b. V rozmezí plnění 55-65b má zaměstnanec nárok na 100% odměnu vyplývající z finančního ohodnocení práce v rámci projektu Moje lékárna. Plnění v rozmezí 44-54b má nárok na 80%. Při plnění na 33-43b má zaměstnankyně nárok na 60%. Při bodové hodnocení méně než 32body nemá zaměstnanec nárok na odměnu. Výši odměn stanovuje majitelka společnosti podle plnění hrubého zisku, jehož výši stanovuje vedení společnosti a stanovuje ho vždy k 1. 1. následujícího roku. V tomto roce je cílem plnění hrubého zisku kopírování hrubých zisků dosažených v roce 2015 bez navýšení.

Následuje samotná **struktura hodnotícího formuláře**. Manažerka lékáren v něm vždy označí u každého z důležitých aspektů množství bodů, které odpovídá tomuto hodnocení:

5b – vynikající

4b – chvalitebné plnění bez větších výhrad

3b – plnění s menším počtem nedostatků

2b – plnění s nedostatky

1b – nedostatečné plnění

Tabulka 4. Hodnoticí formulář (Zdroj: ¹⁵¹)

		1b	2b	3b	4b	5b	Nelze hodnotit
1	Plnění úkolů v zadaném období						
2	Plnění přidělených kompetencí						
3	Plnění individuálních úkolů						
4	Přístup k zákazníkům						
5	Výše nákupních košíků						
6	Vlastní iniciativa a kreativita						
7	Schopnost přijít s novým nápadem						
8	Týmová spolupráce						
9	Dodržování pracovní doby						
10	Kultura osobnosti zaměstnance						
11	Vzdělávání						
12	Schopnost aplikovat teoretické znalosti v praxi						
13	Práce v rámci projektu Moje lékárna						

Pochvaly

Pro zaměstnankyně společnosti je množství pochval od vedení nedostačující, proto vedení společnosti doporučují pochvaly formou přímé komunikace se zaměstnankyněmi. Pochvaly totiž velmi dobře působí na motivaci zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec za svůj výkon ohodnocen nejen finančně, ale také formou pochvaly za splnění dílčích cílů, působí to pozitivně na jeho další výkon.

Formu pochval jsme s vedením řešili a nakonec došli k závěru, že pochvaly budou probíhat dvěma způsoby:

- Osobní pochvaly
- Pochvaly před celým kolektivem

Přínosy pochval

Mezi **přínosy** pochval **pro společnost** můžeme zařadit:

- Udělení pochvaly zvyšuje výkonost zaměstnankyň,

¹⁵¹ Vlastní zpracování

- Zaměstnanec cítí pocit dobře odvedené práce,
- Zvyšuje se zaměstnancova loajalita ke společnosti,
- Vylepšení vztahů se zaměstnankyněmi.

Mezi **přínosy** pochval **pro zaměstnankyně** můžeme zařadit:

- Motivace do další práce,
- Dobrý pocit z toho, že jejich práci někdo ocenil,
- Spokojenost s vykonávanou prací.

Časová náročnost

Vzhledem k provozu lékáren je potřeba, aby si manažerka lékáren na tyto pohovory vyhradila minimálně dva dny. Ve společnosti je dohromady 17 zaměstnankyň a průměrná doba pohovoru bude 30min. Na pohovor si zaměstnanec přinese předvyplněný hodnotící formulář, kde se nejdříve ohodnotí sám a sdělí manažerce lékárny, čeho v tomto kvartálu dosáhl, co se mu podařilo, případně v čem by potřeboval součinnost s vedením. Ve druhé části pohovorů provede hodnocení manažer lékáren a uzavře hodnocení dané zaměstnankyně. Po uzavření hodnocení si navzájem stanoví cíle pro další kvartál ve všech hodnocených oblastech. Následně si hodnocení manažerka lékáren uloží, aby při dalším hodnocení mohli zkontrolovat splnění zadaných úkolů.

Tabulka 5. Časová náročnost pohovorů (Zdroj:¹⁵²)

Časová náročnost	
Počet zaměstnanců	17 zaměstnanců
Počet pohovorů za rok/zaměstnanec	4 pohovory
Délka pohovoru se zaměstnancem	30min
Celková časová náročnost za rok	34h

¹⁵² Vlastní zpracování

Přínosy osobních pohovorů

Mezi přínosy osobních pohovorů pro organizaci řadím:

- zlepšení vztahů mezi zaměstnankyněmi a vedením společnosti,
- vyjasnění nejasných situací,
- možnost upřesnění kompetencí a úloh,
- odůvodnění hodnocení zaměstnankyň.

Přínosy osobních pohovorů pro zaměstnance jsou:

- zvýšení celkové spokojenosti zaměstnankyň při jejich výkonu činnosti
- informovanost o způsobu jejich hodnocení
- osobní kontakt (pochvala, podpora)
- řešení problémů

5.2 Teambuildingové akce

Příjemně strávený čas ve společnosti svých kolegů je hlavním cílem těchto akcí. Pro společnost Lékořice a.s. jsem získal velmi zajímavou nabídku sport&relax Clubu Benešov, který sídlí na okraji Benešova a nabízí všestranné sportovní i relaxační vyžití. Pro společnost by bylo určitě výhodné to, že by se jednalo o jednodenní akce, které tento Club pro firmy nabízí. Jedná se zejména o výhodu časové nenáročnosti a zejména z finanční stránky by bylo výhodné, že by společnost nemusela platit nocleh pro všechny zaměstnance, ale jen vybrané aktivity.

Tyto jednodenní společné dny by se konaly celkem 2x ročně a byly by zaměřené zejména na uvolnění zaměstnankyň z jejich pracovního zatížení a také na celkové zlepšení vztahů jak mezi zaměstnanci, tak i ve vztahu vedení společnosti a zaměstnankyň. Této celodenní akce by se mohly zúčastnit všechny zaměstnankyně společnosti, protože by byla pořádána v jeden den o víkendu.

Snídaně 9:00 – 10:00

Tento, dalo by se říci ozdravný den, začíná společnou snídaní již v prostorech sport&relax clubu. Snídaně bude připravena ve formě bufetu, přičemž na výběr bude zejména ze zdravých druhů jídel, aby všichni začali svůj den kvalitně a měli dostatek sil na celý den, který se bude skládat ze sportovních a odpočinkových aktivit.

Posilování problémových partií a zumba 10:00 – 12:00

Jelikož všichni zaměstnanci společnosti jsou ženského pohlaví, tak jsem si pro ně připravil program přímo šitý pro ženy. Na výběr budou mít ze dvou lekcí. Tou první je posilování problémových partií. Tato lekce by jim ukázala, jak mohou cvičit například v pohodlí domova pouze s váhou vlastního těla. Nejde přitom jen o posílení partií, ale jejich protažení a tím lepší stav vlastního těla. Druhá lekce je zumba, což je fitness hodina plná tance, dobré nálady a skvělé hudby. V této lekci dochází ke kombinaci latinsko-americké hudby s aerobními pohyby.

Společný oběd 12:00 – 13:00

Po sportovních aktivitách bude následovat společný oběd. Zaměstnankyně budou mít na výběr ze dvou hlavních jídel. Při tomto společném obědě bych za velmi pěkné gesto vůči zaměstnankyním považoval proslov majitelky lékáren paní Stroleny, ve kterém by poděkovala svým zaměstnankyním za odvedenou práci.

Vířivá vana, sauna a masáže 13:00 – 16:00

V odpoledních hodinách se bude spíše odpočívat. Zaměstnankyně mohou postupně vyzkoušet vířivou vanu, ve které by se jejich tělo určitě velmi dobře zregenerovalo. Další možností bude klasická finská sauna. A poslední aktivitou jsou individuální masáže, které by byly přesně šité na potřeby každé jednotlivé zaměstnankyně.

Bowling a večere 16:00 – 18:00

K večeru by se skupina přesunula k bowlingu, kde by se při jeho hraní určitě přišli na jiné myšlenky a zaručeně se pobavili. Po bowlingu bude následovat ještě večere a následně odjezd domů.

Finanční náročnost:

Tabulka 6. Finanční náročnost teambuildingové akce (Zdroj: ¹⁵³)

Položka	Suma
Časová náročnost akce	1 den
Počet osob	17 osob
Cena pro 1 osobu	1 150 Kč
Cena pro celý kolektiv	19 550 Kč

Při konání těchto jednodenních akcí celkem dvakrát ročně jsou náklady společnosti ve výši 39 100kč.

5.3 Motivační soutěž

Další možností jak zvýšit motivaci zaměstnankyň vidím v zavedení motivační soutěže, která bude spočívat ve výběru nejlepší zaměstnankyně z každé lékárny.

Hodnocení bude probíhat formou bodů. Na konci každého týdne vedoucí lékárny ohodnotí každou zaměstnankyni 1 – 5 body za její pracovní nasazení a plnění stanovených úkolů. Vedoucí lékárny přitom bude mít podporu ve formě vnitřního dokumentu společnosti, ve kterém jsou přesně uděleny odpovědnosti a pravomoci všech zaměstnankyň. Na konci měsíce se body za týdny sečtou a dvě zaměstnankyně s nejvyšším počtem bodů dostanou velmi zajímavou odměnu. Společnost je již na tuto formu soutěže připravena a také vyhradila na každý měsíc 3000kč na rozdělení mezi dvě nejlepší zaměstnankyně z této motivační soutěže.

Zde následuje tabulka, která obsahuje kritéria, podle kterých se bude vedoucí lékárny rozhodovat pro udělení určitého počtu bodů.

¹⁵³ Vlastní zpracování

Tabulka 7. Kritéria pro motivační soutěž (Zdroj: ¹⁵⁴)

Kritérium	Bodové ohodnocení
Pracovní nasazení	1b
Správnost plnění nařízených úkolů	0b
Plnění odpovědností	1b
Působení na klienty	0b
Osobní rozvoj	1b

Hodnocení je poměrně jednoduché. Jestliže zaměstnankyně plní požadované kritérium, dostává za něj 1bod. Pokud však stanovené kritérium neplní podle představ a podle jasně stanovených pravidel, potom získává 0 bodů.

Finanční náročnost:

Tabulka 8. Finanční náročnost motivační soutěže (Zdroj: ¹⁵⁵)

Položka	Suma
Celkový počet zaměstnanců	17
Počet oceněných zaměstnanců	3
Náklady na měsíc	3 500 Kč
Náklady na rok	42 000 Kč

Náklady na rok jsou tedy 42 000kč. Tato forma motivace se vedení velmi líbila a v budoucnu by chtěla zapracovat na jejím opětovném vylepšení.

5.4 Vylepšení prostředí – klimatizace

Může se spíše jednat o investici společnosti, avšak je to investice směřovaná na zlepšení pracovního prostředí pro jejich zaměstnance, kteří takové jednání umějí ocenit. Společnost se po konzultaci s personálem rozhodlo, že zainvestuje do dvou klimatizačních jednotek, které budou umístěny v oficínách. Této změny si tedy určitě všimnou i zákazníci, kteří by to jako zaměstnanci mohli jen a jen uvítat zejména v parních letních dnech.

¹⁵⁴ Vlastní zpracování

¹⁵⁵ Vlastní zpracování

Pracovní prostředí obou lékáren není příliš dobře odvětráváno, takže zejména v letních dnech si zaměstnanci musejí nosit i dvě sady oblečení aby se mohli během parného dne převléknout. Některým zaměstnankyním se již také několikrát udělalo zle přímo při výkonu práce a to zejména zásluhou vysoké teploty v prostoru.

Proto se v této části zaměřím na nákladnost takové investice pro společnost. Dále je potřeba zmínit jednotlivé výhody, které tato investice nabízí. Mezi tyto výhody řadím zejména:

- zdravější vzduch v ordinách,
- příjemnější prostředí pro zákazníky a zaměstnance,
- prevence proti bacilům a nemocím,
- zadržování prachu,
- vyšší spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací,
- vyšší výkon.

Jednalo by se o nástěnnou klimatizační jednotku, která je do takových prostor ideální. Při výběru vhodné klimatizace jsme nejprve museli zjistit rozměry ordiny v m³, dále počet oken, světovou orientaci a další zdroje tepla. Na trhu je mnoho různých značek a dodavatelů. Já osobně jsem vybíral podle následujících parametrů:

- Klimatizace a její výkon (kW), hlučnost (dBA), třída (A+),
- Účinnost zařízení a další specifické vlastnosti,
- Uživatelské recenze,
- Záruka, servis.

Z následného průzkumu trhu mi jako nejlepší varianta vyšla klimatizace od firmy NovaKlima a.s. Tato firma nabízí osvědčené a kvalitní klimatizační jednotky společně s montáží a pravidelným servisem. Z velké nabídky jsme nakonec s vedením společnosti vybrali klimatizaci značky Samsung, která se od jiných klimatizací ve stejné cenové kategorii do 20tis. Kč liší zejména velmi malou hlučností, což je pro lékárny a samotné ordiny důležité pro kvalitní kontakt se zákazníkem. Další výhodou této jednotky je její nižší spotřeba energie v porovnání s jejími konkurentkami. Náklady za spotřebu energie jsou pro vedení taky velmi důležitým aspektem při výběru této jednotky.

Finanční náročnost:

Tabulka 9. Finanční náročnost klimatizačních jednotek (Zdroj: ¹⁵⁶)

Položka	Suma
Počet jednotek	2
Cena za jednotku	18 350 Kč
Montáž jednotky	4 200 Kč
Energetické náklady za rok/jednotka	3 700 Kč
Celkem	52 500 Kč

Spotřebovanou energii v jednom roce jsme vypočítali tak, že jsme příkon vynásobili odhadovaným počtem hodin, kdy bude klimatizace zapnuta a ještě dále vynásobili cenou za kWh. Celková finanční náročnost této investice je tedy 52 500 Kč.

5.5 Sick days

Sick Days, neboli placené dny volna navíc, jsou v dnešní době velmi oblíbeným benefitem. Mohou za to zejména podmínky, za kterých je poskytována nemocenská dovolená. Tento benefit spočívá v poskytnutí tří až pěti dní placeného volna zejména na vyléčení přechodných nemocí. Počet těchto dní není nijak zákonem omezen, je tedy zcela na zaměstnavateli kolik dnů bude chtít svým zaměstnancům poskytnout.

Mým návrhem je poskytování dvou placených dní dovolené pro každého zaměstnance za rok. Vycházet přitom budu z průměrné hodinové mzdy, která ve společnosti Lékořice a.s. činí na jednu zaměstnankyni 109 Kč. Tento benefit budou moci zaměstnankyně využívat vždy jednou za půlrok a to vždy po souhlasu manažerky lékáren. Vedení společnosti je tomuto způsobu řešení náhlých dnů volna otevřeno a doufá, že pro zaměstnankyně bude tento benefit znamenat možnost, že mohou dát přednost neočekávaným akutním situacím před samotnou prací.

¹⁵⁶ Vlastní zpracování

Finanční náročnost:

Tabulka 10. Finanční náročnost Sick Days (Zdroj ¹⁵⁷)

Položka	Suma
Denní pracovní doba	8,5h
Počet Sick days / Rok	2x
Proplacená suma za 1 Sick day	927 Kč
Celkové roční náklady za Sick days	31 501 Kč

Denní pracovní doba je 8,5h přičemž zaměstnankyně může čerpat Sick days dvakrát za rok. Proplacená suma za jeden Sick days odpovídá hodnotě $8,5 \times 109\text{kč} = 927\text{kč}$ po zaokrouhlení. Jelikož ve společnosti pracuje 17 zaměstnankyň, tak celkové náklady na Sick days jsou pro společnost rovny částce 31 501 Kč.

5.6 Časová a finanční náročnost na realizaci motivačního systému

Tento nový motivační systém, který jsem pro společnost Lékořice a.s. navrhl, bude mít za úlohu zejména zvýšení motivace u jednotlivých zaměstnankyň, ale také zvýšení jejich spokojenosti a tím i zvýšení loajality ke společnosti.

Nákladová stránka tohoto motivačního systému není malá, avšak navrhnuté změny vycházejí přímo z potřeb zaměstnankyň společnosti, a tím pádem by se měly projevit zejména ve zvýšení výkonosti jak jednotlivých zaměstnankyň, tak týmu jako celku. Tato zvýšená výkonost povede také k nárůstu celkového zisku společnosti, takže náklady budou efektivně vynaložené.

¹⁵⁷ Vlastní zpracování

Tabulka 11. Celkové náklady nového motivačního systému (Zdroj: ¹⁵⁸)

Teambuildinové akce	39 100 Kč
Motivační soutěž	42 000 Kč
Klimatizace	52 500 Kč
Sick Days	31 501 Kč
Celkem	165 101 Kč

U časové náročnosti tohoto nového motivačního systému jsem stanovil časové období, kdy budou jednotlivé návrhy uskutečněny. Časové období jsem konzultoval především s vedením tak, abych se ubezpečil, že je pro ně časový prostor reálný pro uskutečnění mých návrhů.

Tabulka 12. Datum realizace návrhů (Zdroj: ¹⁵⁹)

Položka	Začátek provozu
Osobní pohovory s hodnocením	Září 2016
Teambuildinové akce	Srpen 2016
Motivační soutěž	Červenec 2016
Klimatizace	Červenec 2016
Sick Day	Červen 2015

Osobní pohovory začnou na konci třetího kvartálu, tedy na přelomu září – říjen. První teambuildingová akce se bude konat jeden víkendový den v srpnu a to zejména podle obsazenosti sportovního zařízení. Motivační soutěž společně s instalací klimatizací jsme naplánovali na červenec, zejména kvůli vysokým teplotám. Sick Days společnost povolila již od června tohoto roku a zaměstnankyně tak mohou využít jednoho placeného dne volna v tomto půlroce.

¹⁵⁸ Vlastní zpracování

¹⁵⁹ Vlastní zpracování

5.7 Shrnutí návrhové části

Do mé návrhové části jsem ze zjištěných informací zařadil následující návrhy na zlepšení motivačního systému v podniku:

- Osobní pohovory s hodnocením
- Teambuildingové akce
- Motivační soutěž
- Vylepšení prostředí – klimatizace

Z výsledků, jak pohovoru s manažerkou lékáren, tak z dotazníků, které vyplňovaly samotné zaměstnankyně, vyšlo najevo, že množství osobních pohovorů a hodnocení je pro obě skupiny nedostačující. Proto jsem se rozhodl navrhnout pravidelné osobní pohovory, které budou probíhat kvartálně neboli 4x ročně. Úkolem těchto pohovorů je zejména zpřesnění osobního hodnocení každé ze zaměstnankyň a udržování bližšího vztahu s vedením společnosti.

Další navrhovanou změnou je pořádání teambuildingové akce, která se bude konat 2x ročně a bude zaměřena zejména na zdraví zaměstnankyň, protože o takovou formu benefitů jeví největší zájem.

Pro zvýšení pracovního nasazení a motivace zaměstnankyň společnosti jsem zvolil formu motivační soutěže, která by u zaměstnankyň měla vyvolat vyšší pracovní nasazení. O tuto formu motivace jeví samotné zaměstnankyně zájem.

Společnost v posledních letech zapracovala na zkvalitnění pracovního prostředí, které zaměstnankyně velmi oceňují. Jediná věc, která opravdu chybí, jsou klimatizace a to zejména v letních dnech, kdy jsou v prostorech lékáren vysoké teploty. Proto je návrh na zakoupení klimatizací jedním z mých návrhů.

Dále zaměstnanci společnosti pocítují nízkou míru pochval za jimi odvedenou práci. Proto je doporučení na častější oceňování zaměstnankyň na místě.

ZÁVĚR

Společnost Lékořice a.s. se snaží o vysoce kvalitní péči o její zaměstnankyně, proto také souhlasila a poskytla mi možnost vypracování této bakalářské práce právě u nich.

Cílem této bakalářské práce byla především pozitivní změna motivačního systému v nestátním zdravotnickém zařízení. Nejprve byl zmapován stávající systém motivace, který však vykazoval některé chybějící prvky. Proto bylo zapotřebí navrhnout takové změny, které povedou k lepším výkonům celého zařízení.

V analytické části byl nejprve využit rozhovor s manažerkou tohoto zařízení. Celý rozhovor mně nastínil celkové fungování společnosti. Dozvěděl jsem se základní informace o historii společnosti, nabídce služeb a organizační struktuře. Dále jsem byl seznámen se zaměstnaneckými benefity poskytované společností a dostal jsem se také k interním dokumentům, jakými jsou například rozdělení kompetencí a odpovědností ve společnosti.

Abych se dostal také k potřebám a názorům samotných zaměstnankyň společnosti, využil jsem dotazníkového šetření, které mě poskytlo velmi důležité informace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnankyně by vzhledem k jejich motivaci ocenily nárůst jejich mezd, dále je pro ně nedostačující počet pochval a hodnocení za jimi vykonanou práci. Také benefity zaměřené na zdraví jsou pro zaměstnankyně společnosti důležitým faktorem jejich spokojenosti. Na základě těchto zjištění byly navrženy změny na vylepšení systému motivace ve společnosti.

Po zjištění těchto potřeb zaměstnankyň společnosti jsem navrhl nový motivační systém, který se přímo zaměřuje na problémové a neoblíbené části toho minulého. Nový motivační systém přinese společnosti zlepšení jejich vztahu se zaměstnankyněmi, dále se přímo zrcadlí s jejich potřebami, což povede k jejich vyšší spokojenosti a pocitu, že se o ně společnost jeví dostatečný zájem. Jsou v něm zejména návrhy, které pracují pro zvýšení motivace zaměstnankyň, a tím se zvýší výkon celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael a KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

ELBLOVÁ, I. *Rozhovor*. Lékořice a.s. Masarykovo nám. 4, Benešov u Prahy 25601. 15. 2. 2016.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

MEAD, Richard a Tim G. ANDREWS. *International management: culture and beyond*. 4th ed. Chichester: Wiley, c2009. ISBN 978-1-4051-7399-5.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 stran. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1. JAK JE PRO VÁS SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ SROZUMITELNÝ	58
TABULKA 2. MOTIVAČNÍ HLEDISKO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	59
TABULKA 3. HODNOCENÍ TÝMOVÉ ATMOSFÉRY.....	63
TABULKA 4. HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ.....	75
TABULKA 5. ČASOVÁ NÁROČNOST POHOVORŮ	76
TABULKA 6. FINANČNÍ NÁROČNOST TEAMBUILDINGOVÉ AKCE	79
TABULKA 7. KRITÉRIA PRO MOTIVAČNÍ SOUTĚŽ.....	80
TABULKA 8. FINANČNÍ NÁROČNOST MOTIVAČNÍ SOUTĚŽE.....	80
TABULKA 9. FINANČNÍ NÁROČNOST KLIMATIZAČNÍCH JEDNOTEK	82

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1. DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU	56
GRAF 2. VĚKOVÁ KATEGORIE	57
GRAF 3. DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	57
GRAF 4. HYPOTÉZA 3	60
GRAF 5. HYPOTÉZA 4	60
GRAF 6. HYPOTÉZA 5	61
GRAF 7. HYPOTÉZA 6	62
GRAF 8. KOLEKTIVNÍ SOUTĚŽ	62
GRAF 9. SPRÁVEDLIVOST OHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRO SPOLEČNOST	64
GRAF 10. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	64
GRAF 11. SPOKOJENOST SE ZAMĚSTNANECKÝMI VÝHODAMI	65
GRAF 12. KVALITA ŠKOLENÍ	65
GRAF 13. ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY NABÍZENÉ SPOLEČNOSTÍ	66
GRAF 14. NAVRHOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1. PROCES MOTIVACE	20
OBRÁZEK 2. PROCES CHOVÁNÍ LIDÍ SMÉREM K POTŘEBĚ	23
OBRÁZEK 3. MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	28
OBRÁZEK 4. ORGNANIZAČNÍ STRUKTURA	48
OBRÁZEK 5. HYPOTÉZA 1	58
OBRÁZEK 6. HYPOTÉZA 2	59
OBRÁZEK 7. HODNOCENÍ TÝMOVÉ ATMOSFÉRY	63

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1. DOTAZNÍK	I
PŘÍLOHA 2. ROZHOVOR S MANAŽERKOU	IX

Příloha 1. Dotazník (Zdroj: ¹⁶⁰)

Dotazník pro zaměstnance společnosti Lekorice a.s.

Dobrý den,

rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky z něj mi budou nápomocné pro zpracování mé diplomové práce na téma *Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku*, v níž analyzuji Vaši společnost. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky nebudou použity k jiným účelům.

Předem děkuji za spolupráci

Marek Elbl

Jak dlouho působíte ve společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 - 3 roky
- ☐ 4 - 10 let
- ☐ 10 a více let

Dosažené vzdělání

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Střední vzdělání s maturitou
- ☐ Střední odborné vzdělání
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské vzdělání

¹⁶⁰ Vlastní zpracování

Věková kategorie

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26 - 35 let
- ☐ 36 - 50 let
- ☐ 50 a více let

Jak je pro Vás systém odměňování srozumitelný?

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Je pro Vás množství benefitů, které společnost nabízí, dostačující?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíš ne
- ☐ Rozhodně ne

Jak je pro Vás způsob odměňování motivující?

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Zvýšilo by Vaši motivaci zavedení kolektivní motivační soutěže?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Baví Vás vaše práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Dostáváte od svého nadřízeného veškeré důležité informace pro výkon Vaší profese?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Jak hodnotíte týmovou atmosféru ve společnosti?



0/5

Jak hodnotíte týmovou atmosféru ve společnosti?

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Máte prostor přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení celkového výkonu společnosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Zvýšila by Vaši motivaci vyšší frekvence hodnocení (pochvaly, osobní pohovory)?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

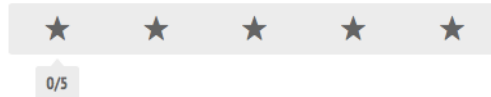
Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Jste spokojena s bonusy, které Vám společnost nabízí?

- ☐ Velmi spokojena
- ☐ Spokojena
- ☐ Nespokojena
- ☐ Naprosto nespokojena

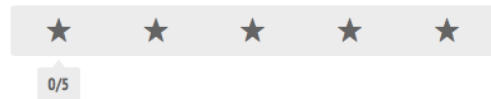
Jak jste spokojena s komunikací mezi zaměstnanci a vedením společnosti?



Jak jste spokojena s kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci?

- ☐ Velmi spokojena
- ☐ Spokojena
- ☐ Nespokojena
- ☐ Naprosto nespokojena

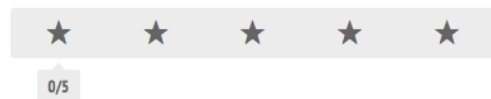
Jak jste spokojena s délkou pracovní doby?



Jste spokojena s prostředím ve kterém pracujete?

- ☐ Velmi spokojena
- ☐ Spokojena
- ☐ Nespokojena
- ☐ Naprosto nespokojena

Jak jste spokojena s pracovník kolektivem se kterým pracujete?



Jak by jste ohodnotila Váš přínos pro společnost?

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Myslíte si, že jste za svůj přínos pro společnost dostatečně ohodnocena?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Je pro Vás důležitý růst mezd ve vztahu k Vaší vyšší spokojenosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

ODESLAT DOTAZNÍK ➔

Zaměstnanecké výhody u společnosti Lektorice a.s.

Dobrý den,

rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky z něj mi budou nápomocné pro zpracování mé diplomové práce na téma *Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku*, v níž analyzuji Vaši společnost. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky nebudou použity k jiným účelům.

Předem děkuji za spolupráci

Marek Elbl

Označte prosím, jak jsou pro Vás následující zaměstnanecké výhody důležité

Velmi důležité

Důležité

Nedůležité


Naprosto nedůležité

Příspěvky na stravenky				
Dny dovolené nad zákonný rámec				
Používání firemního telefonu				
Příspěvek na dopravu do práce				
Pitný režim				
Zlevněný sortiment				
Společenské akce				
Vánoční odměny				
Pružná pracovní doba				
Firemní oblečení				
Vzdělávání				
Osobní rozvoj				

Jak důležité by pro Vás byly následující zaměstnanecké výhody?

	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité	Naprosto nedůležité
Dny volna tzv. Sick days				
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)				
13. plat				
Školka, jesle, příspěvky na hlídání				
Penzijní připojištění				
Životní pojištění				
Jednorázové odměny				
Příspěvky na rekreaci				

Zde prosím napište Vaše návrhy na možné zaměstnanecké výhody, které by jste ocenila a které by zvýšily Váš pracovní výkon.



Zbývá 1500 znaků

ODESLAT DOTAZNÍK >

Příloha 2. Rozhovor s manažerkou (Zdroj ¹⁶¹)

Cíl: Zjistit co nejvíce informací o současném systému benefitů ve společnosti a také zjistit vztah vedení společnosti vzhledem k motivování jejich zaměstnankyň.

Otázky a odpovědi:

1. Jak dlouho působíte ve společnosti a jakou funkci zastáváte?

Ve společnosti Lékořice a.s. působím od září 2012, kdy jsem byla i zapsána do obchodního rejstříku jako prokurista. Zastávám funkci manažera a zástupce majitelky společnosti, paní Lenky Stroleny, která je žije v Düsseldorfu a je již v důchodu.

2. Kdo a kdy tvořil současný systém benefitů? Kdo je za systém benefitů odpovědný?

Část benefitů jsme přenesli z původních, které se tu praktikovaly do září 2012, a od roku 2013 jsme začali všechny revidovat a zavádět nové. Především se sjednocovaly výše benefitů, které nebyly přidělovány jednotně ve stejné výši. Taktéž jsme sjednocovali typy příspěvků. Bohužel tato problematika nebyla dlouho naší prioritou. Společnost se potýkala s platební neschopností a nejakutnější bylo zastavit další propady a začít se znovu zvedat. Bohužel jsme se nevyhnuli ani propouštění. Za současný systém benefitů odpovídám já a majitelka společnosti.

3. Byl systém benefitů během let aktualizován nebo doplňován?

V posledních dvou letech již aktualizován nebyl a začali jsme pocítovat vážnou potřebu ho inovovat.

4. Zaměřuje se společnost na zavádění benefitů podle jejich zaměstnanců?

Každopádně se s majitelkou snažíme naslouchat zaměstnancům a jejich návrhům na odměnový systém. Jsme však nuceni vycházet z našich finančních možností, protože situace ve zdravotnictví je čím dál složitější. Stále jsou vyžadováni odborníci, ale při současných nízkých cenách léků a stále nižších maržích, děláte čím dál větší objem práce za menší a menší zisk. Tudíž je čím dál obtížnější tyto vzdělané odborníky zaplatit a vůbec s nimi pokrýt otevírací dobu. Jsme však připraveni změny

¹⁶¹ Vlastní zpracování

v odměnovém systému udělat a jsme velmi vděční za spolupráci na tomto projektu, který nám ukáže i možnosti, na které bychom sami ani nepřišli.

5. Je společnost ochotna zavést nové prvky do svého motivačního systému?

Jak jsem již výše zmínila, určitě jsme připraveni zavádět nové prvky do našeho motivačního systému. Jen jsme již nevěděli jaké a hlavně, jak připravit podklady pro jejich rozdělování.

6. Jakou váhu přikládáte motivaci při zvyšování pracovní výkonnosti?

Každá motivace určitě hraje při zvyšování pracovní výkonnosti velkou roli a myslíme si, že nejen finanční, ale i ta nefinanční. Proto jsme připraveni zavést i osobní pohovory a vyhodnocování práce každé zaměstnankyně jednotlivě při osobních pohovorech.

7. Má společnost dostatek prostředků na zlepšení motivačního systému?

Jak jsem již výše popisovala, s čím se naše zdravotnictví a tudíž i lékárenství potýká, prostor na motivační složku zaměstnanců není vysoký. Ale i přesto je pro naši společnost prioritou, aby byli spokojeni nejen naši pacienti, ale i všichni expedienti a zaměstnanci. Jsme si vědomi toho, že každá společnost je tak silná, jak je silný její nejslabší článek a proto se nyní chceme zaměřit na potřeby našich zaměstnanců více, než jsme to dělali v posledních dvou letech.

8. Jak společnost zjišťuje potřeby svých zaměstnanců?

Dosud jsem zjišťovala potřeby našich zaměstnankyň pouze sama při různých rozhovorech a na společných akcích nebo při konzultaci s vedoucí obou lékáren paní PharmDr. Bartákovou. Následně jsem je probírala s majitelkou společnosti a naším daňovým poradcem, abychom věděly, kolik bude navrhovaná změna, či doplnění v motivačním systému naší společnost stát. Na základě finanční analýzy se buď návrh přijal a zavedl, nebo odsunul na příhodnější dobu.

9. Je společnost se svým současným motivačním systémem spokojena?

Naše společnost není se současným stavem úplně spokojena, proto jsme uvítali i spolupráci s Vámi a těšíme se na návrhy, které nám předložíte. Také je pro nás velmi důležité, zavedení osobních hodnotících dotazníků, které bychom využívali při pravidelném hodnocení zaměstnanců, které plánujeme zavést již za druhý kvartál tohoto roku.

10. Je ve společnosti zavedena i forma trestů jako jeden z nástrojů motivace?

V českém právu, které se zabývá zaměstnanci, není žádný prostor pro možnost sankcionování. Zaměstnanec má v pracovní smlouvě jasně stanovenou základní mzdu a na tu není dovoleno zaměstnanci sáhnout. Takže, pokud chceme v našem státě zaměstnance nějak sankcionovat, tak pouze tím, že nebudou dostávat odměny, na které by v případě plnění prodejů, mohli mít nárok. Což pro ně nikdy dostatečně demotivující nebude. Je velmi smutné, že dnešní právo neumožňuje zaměstnavatelům strhnout zaměstnanci škodu, kterou například způsobil svou nedbalostí nebo neplněním si svých povinností. Příklad, zaměstnanec má za úkol, kontrolovat expirující léky a léčivé přípravky a pracovat s nimi dle směrnice tak, aby lékárna neutrpěla ztrátu. Pokud toto zanedbá, společnosti vznikne ztráta i několik tisíc, ale zaměstnance nemůžete nijak sankcionovat. Nebo když se společnost dostane pod plánovaný hrubý a čistý zisk tím, že se zaměstnanci nesnaží tak, jak mají, je jim zaměstnavatel zase povinen uhradit mzdu a nikoho nezajímá, že sám je ve ztrátě. Myslím si, že toto by se mělo v našem právním pořádku upravit, protože jednostranně jsou zde stále v nevýhodě jen zaměstnavatelé. Berte to, prosím, jen jako moji osobní poznámku. Děkuji Vám.